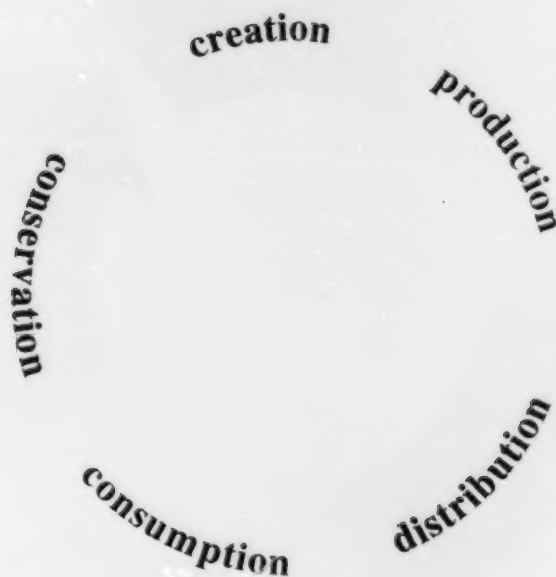


The Nova Scotia
Culture Sector Strategy

Culture in the New Millennium
Planning Our Future



30 September 1999

TABLE OF CONTENTS

Management Committee Foreword	1
Executive Summary	2
Introduction	3
A Vision for the Future	7
What the Vision Means to Each of Us	8
From Vision to Reality	
Leadership Commitments.....	10
Outline of Strategy Goals	11
Strategy Overview	12
Strategy Goals and Objectives	13
Action Plan for Strategy Implementation	
Introduction.....	19
Recommendations for Coordinated Action	20
Recommendations for Priority Action	23
Appendices	
A: Evaluation and Selection Criteria	25
B: Conference Resolutions.....	26
C: Acknowledgements and Participants	27

Nova Scotia Culture Sector Strategy

For current information, please visit the following web-site:
<http://culturestrategy.ednet.ns.ca>

This document may be photocopied for information purposes.

Funding for this project has been provided by the Canada/Nova Scotia COOPERATION Agreement on Economic Diversification and by the project partners on the Sector Strategy Management Committee (Nova Scotia Arts Council, Nova Scotia Coalition on Arts and Culture, Nova Scotia Cultural Network, Nova Scotia Department of Economic Development and Tourism, Nova Scotia Department of Education and Culture – Cultural Affairs Division, and Department of Canadian Heritage).

Additional funding has been provided by the Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation, the Royal Bank Charitable Foundation, McCurdy Printing Limited and Enterprise Cape Breton Corporation.

The project also acknowledges the Nova Scotia Cultural Network's Cultural Internship Pilot Program and the support of Human Resources Development Canada.

Project Consultants: Fourth Wave Strategic Management Associates, Dartmouth, N.S. The consulting team included: Rebecca Colwell, Partner; Marlene Sampson, Senior Consultant; Marie Palmer, Project Associate; and Liz Addison, Project Associate. <http://www.fourthwave.ca>, Tel 902-435-9799

MANAGEMENT COMMITTEE FOREWORD

The Nova Scotia Culture Sector Strategy is a unique document, possibly the first such undertaking in Canada. The object was a strategy that would maintain and accelerate the growth of the culture sector in Nova Scotia, which already accounts for one in twenty jobs in the province. Our definition of the sector was one of the broadest we've encountered. It included the arts, crafts, cultural industries, design, heritage and libraries. The project was innovative; our approach was to be inclusive. We welcomed individual creators, the public sector, not-for-profits, cultural businesses and industries. The Management Committee itself was diverse and worked collegially; no one agency or organization was the leader.

Throughout the 18 months, we worked to be inclusive and learn from our differences. Our stance was intentionally non-judgmental; we wanted a consensus-building process that was not expert driven. There were many ways for people to provide comments and for us to listen, including a sector advisory committee, discussion groups around the province, and an interactive web-site.

Early on, we discovered that the lack of a common vocabulary was a barrier to understanding. At times it became hard to even define the sector, or to speak about the needs of people in one part of the sector without alarming others. The document that follows reflects our best attempt to resolve this challenge. We ask that you read it remembering that it is written for a wide audience, everyone from artists to bankers.

The cultural conference, which preceded this document, gave people the opportunity to meet those working in other parts of the sector, sometimes for the first time. To be there with 250 culture sector colleagues, discovering and struggling with common problems was both energizing and difficult. Many ideas were presented, both heartfelt and the product of much thought. Out of this came a number of shared priorities for coordinated action that led to strategic goals. Although the purpose of our discussions was culture with an economic focus, it became obvious early on that there were also other urgent cultural issues people wanted to talk about, such as the preservation of traditional languages.

At the conference, we witnessed the start of new partnerships, people meeting for the first time and seeing the possibilities in other disciplines. We also showed that we think of ourselves an interconnected sector, economically important and a vital part of the life of Nova Scotians.

We are grateful to members of the Advisory Committee for providing constant reality checks, to project consultants Fourth Wave Strategic Management Associates, to project coordinator Keith McPhail, to the funders, and to all who contributed ideas and criticisms.

The task was complicated and daunting. So much remains to be done. But we have been excited and inspired by the people who make up the culture sector in Nova Scotia, and by the possibilities of what can happen when we work together.

Debra Burleson
Russell Kelley
Tony Lampert
Mary Sparling
Andrew Terris
Gabrielle Verri
Peggy Walt

Nova Scotia Museum of Natural History
Nova Scotia Arts Council
Nova Scotia Department of Economic Development and Tourism
Nova Scotia Coalition on Arts and Culture
Nova Scotia Cultural Network
Department of Canadian Heritage
N.S. Department of Education and Culture, Cultural Affairs Division

EXECUTIVE SUMMARY

This strategy highlights priorities for coordinated action that will enable the Nova Scotia culture sector to grow and develop for years to come.

This strategy is the result of the energy and effort of a host of individuals and groups from across the province of Nova Scotia. The Management Committee oversaw the project while the Advisory Committee ensured that the project was driven by the sector itself. The two committees plus Fourth Wave Associates formed the Strategy Team, which led the strategy development process.

The strategy reflects a growing appreciation of the culture sector's interdependence and a belief that collaboration is crucial for continued success. The strategy process has established priorities for coordinated and collaborative action over the next several years.

This document presents a shared vision for the future. It describes what the vision means to those playing various roles in the sector, and it lists four leadership commitments that indicate how strategic actions should be carried out. The six main goals and their detailed objectives describe the results we wish to achieve.

The six goals are:

- 1. Creative Capacity:** An environment that supports the development of creative ideas, work and products
- 2. Increased Sales:** Increased sales of Nova Scotia cultural products, both domestically and abroad
- 3. Strong Workforce, Organizations and Institutions:** A productive, well-paid and competitive workforce and strong cultural organizations and institutions to support development and growth
- 4. Educated Public:** A public that is aware, well-informed and well-educated regarding the culture sector, cultural expression, and the contribution of both to our quality of life in Nova Scotia
- 5. Investment:** Increased investment in the culture sector to fuel viability and growth
- 6. Community Development:** An ability to create and respond to cultural opportunities in all communities

Recommendations for coordinating and monitoring the future development of the strategy are provided in the Action Plan for Strategy Implementation.

INTRODUCTION

The Culture Sector Strategy is a shared vision and plan for cultural development in Nova Scotia. From the outset, our approach took a broad view of cultural development while focusing on those elements that are specifically economic.

The strategy includes goals, objectives, initiatives and actions that will facilitate growth of the sector for years to come. This strategy identifies both traditional economic development initiatives, such as implementing a tax credit for investment in cultural activities, and community development measures, such as eliminating barriers that isolate communities. Together they will enhance our sector's ability to grow.

For purposes of this strategy, the culture sector includes the arts, crafts, cultural industries, design, and heritage. The sector comprises a broad range of organizations and institutions (public, private, and not-for-profit) as well as individual artists, creators, entrepreneurs, etc. It is clear that both commercial enterprises and not-for-profit organizations play an essential role in the economic development of the sector.

Guiding the strategy

Creation of the Nova Scotia Culture Sector Strategy commenced in July 1997 with the formation of the seven-member Management Committee. The original Management Committee members were: Debra Burleson, Nova Scotia Department of Education and Culture, Nova Scotia Museum of Natural History; Russell Kelley, Nova Scotia Arts Council; Donna McCready, Nova Scotia Department of Economic Development and Tourism; Mary Sparling, Nova Scotia Coalition on Arts and Culture; Andrew Terris, Nova Scotia Cultural Network; Megan Williams, Department of Canadian Heritage; and Peggy Walt, Nova Scotia Department of Education and Culture, Cultural Affairs. Over the course of the project, Donna McCready was replaced by Tony Lamport; Megan Williams was replaced by Ann Ladouceur-Séguin and then Gabrielle Verri.

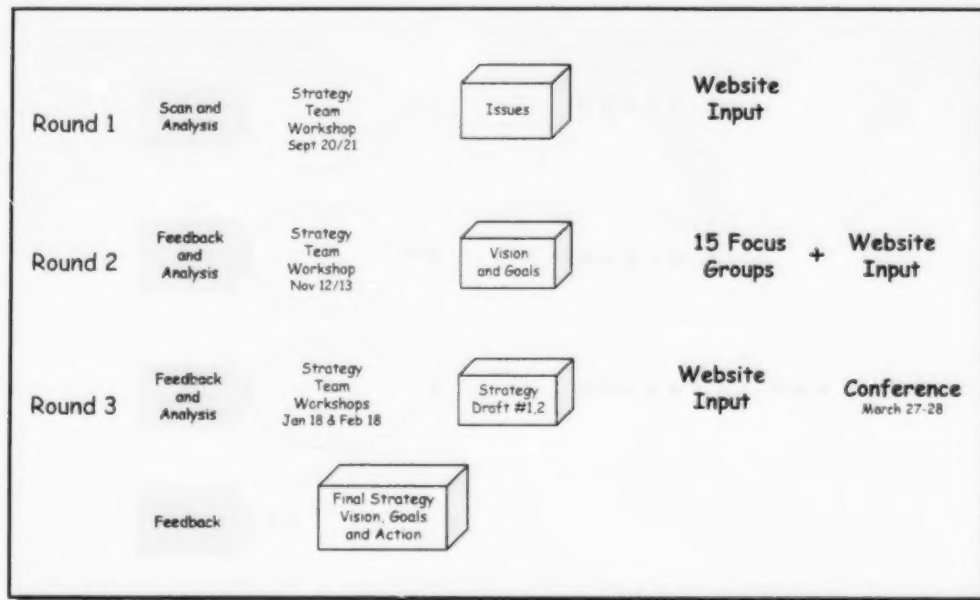
The project was formally launched in February 1998 when the Management Committee's application for funding under Canada/Nova Scotia COOPERATION Agreement on Economic Diversification was approved. Keith McPhail was hired to act as Project Coordinator and to provide essential secretariat support for the strategy process. The strategy development process then expanded outward in ripples, involving more and more members of the culture sector.

A broadly representative 21-member Advisory Committee was appointed in May 1998 to ensure that the strategy was in line with current sector thinking. Members were selected on the basis of their vision, commitment and broad knowledge of the culture sector in Nova Scotia. Committee members were: Dean Brinton, Barry Cowling, Pam Edmonds, Joella Foulds, Susan Hanrahan, Christopher Heide, Michelle Inglis, Karen Jans, Robin Johnston, Sheri Jones, Pamela Kinsman, Barbara LeBlanc, James Lorimer, Dawn MacNutt, Cathy Martin, Fred Mattocks, Diane Moore, Marion Pape, Ivor Rothwell, Gary Selig, and Susan Wood. Members of the Advisory Committee served as individuals and not as representatives of the organizations or institutions with which they were affiliated.

Together, the Management and Advisory Committees became the Strategy Team, which oversaw the building of the strategy.

Building the strategy

Shortly after the creation of the Advisory Committee, Fourth Wave Strategic Management Associates were hired to design and facilitate a process that would engage the culture community in the development of the draft strategy. The blueprint for the process is illustrated below.



An Issues Discussion Guide was circulated in October 1998 for broad sector input. Responses to the Discussion Guide helped the Strategy Team to identify key issues and begin developing the common vision and goals. A list of the criteria used to guide development of appropriate strategies is found in Appendix A.

In November and December 1998, approximately 170 individuals participated in fifteen focus groups around the province. Their input was the basis for actively building consensus on the most important priorities for the strategy.

In January 1999, the Strategy Team carefully studied the input from the focus groups and other sources and created Draft One of the strategy. After gathering more input, the strategy was refined before releasing Draft Two for additional comments in February 1999. A provincial conference, *Culture in the New Millennium: Planning Our Future*, was organized to collectively plan the future of culture in Nova Scotia. Prior to the conference, participants received Draft Three of the strategy as a working document.

In March 1999, nearly 250 conference participants actively worked together to discuss goals, prioritize initiatives, and identify future actions. This provided the Strategy Team with additional input on the strategy and validation of the plan for coordinated action.

Throughout the process, successive drafts were made available on the Internet, and regular media releases kept the public informed of the progress of the strategy project.

The Management Committee completes its mandate with the publication of this document and the formation of a new coordinating group to take the strategy into the implementation phase.

A Common Voice

Building the strategy helped us gain a better understanding of who we are as a sector. With many different cultural interests sitting at the same table for the first time, we learned about the interdependency of the various subsectors and the strength of our collective contribution. Slowly, a sense of the complexity, magnitude, and power of Nova Scotia's culture sector emerged.

A wide array of individuals and groups came together to contribute their time, energy, and talent to the creation of the strategy (see Appendix C). While all were part of the "creative cycle" (see page 8), focus and purpose differed markedly from person to person and group to group. In the arts, for example, the emphasis is on aesthetics, and works are usually one-of-a-kind. The cultural industries focus on the market and often operate on a mass-production basis. Heritage deals with preservation and is likely to concentrate on education and awareness. All of these activities are complementary; indeed, all are vital to the overall health of the sector. However, each is based on a particular set of priorities and assumptions, and this is reflected in the language that is used.

Finding shared meaning is fundamental to the development of an effective strategy. In fact, it was one of our greatest challenges. Sometimes we used different words and failed to recognize the common ground; at other times we used identical words and assigned very different meanings. One recurring example was "cultural product", a perfectly acceptable term in the market-driven cultural industries and anathema to the aesthetic concerns of many artists. However, as the strategy was discussed and debated, meanings began to merge, and we discovered new common ground.

What's Next?

This first-ever strategy for the economic development of Nova Scotia's culture sector results from our efforts to create a common voice and a shared plan. The strategy integrates with existing strategies, identifies broad initiatives leading to broad benefits, and creates a flexible blueprint for future growth.

The success of the strategy depends on involving even more people, organizations, and businesses from the culture sector and beyond. Broader outreach will attract new ideas, resources, and support for our strategic initiatives and projects. If we want to continue to work collectively to build this sector, we will have to create further shared understanding and a common voice. In so doing, we must remember that these will never be fixed or static. Like this strategy, they will always be works in progress, evolving as our ideas, attitudes and challenges change over time.

The strategy provides important markers for sector development. It allows cultural subsectors to see their own objectives in a larger context and to benefit from shared priorities and coordinated action. New organizational and community planning initiatives can use the vision and strategy as a guide to imagining the future and setting compatible goals. The strategy also provides a solid foundation for future collective action as we add new detail and dimension to the evolving framework.

NOVA SCOTIA CULTURE SECTOR STRATEGY

Overall, this document has five key components:

1. It presents a shared vision for the future.
2. It describes what the vision means for those in the sector.
3. It lists four leadership commitments for carrying out strategic actions.
4. It presents six goals that we wish to achieve in the coming years.
5. It recommends an action plan for strategy implementation.

It is our blueprint for the future.

This strategy highlights priorities for coordinated action that will enable the Nova Scotia culture sector to grow and develop for years to come.

It begins with a shared vision for the future ...

A VISION FOR THE FUTURE

**In the Nova Scotia of tomorrow,
where the value and benefits of culture are more fully understood
and the actions arising from the *strategy* are accomplished,
this is our vision:**

Culture is at the heart and soul of Nova Scotian society. It has created a vibrant, passionate, energetic environment that improves the quality of life for all. Creators of culture from all the diverse communities of Nova Scotia are acknowledged and appreciated for their contribution to that quality of life.

Culture in all its forms is embedded in the roots of our communities and draws upon our sense of place and the unique character of Nova Scotia. Nova Scotians enjoy cultural activities, and understand the contribution culture and its creators make to education, the economy, and physical, mental and spiritual health.

The culture sector receives respect and recognition – measured well beyond dollars. Nova Scotians value cultural expression, past, present and future, its presentation and preservation. Everyone is an advocate for culture, actively involved and benefiting from the sector. People are confident about the sector; it is dynamic and uses resources wisely.

Arts education in all its forms is accepted as essential for youth and is a cornerstone for life-long learning. Investment in culture provides benefits for this and future generations, offering exciting, viable career choices for young people and inspiring the participants, volunteers, patrons and audiences of tomorrow.

Culture is recognized as a vital sector that continues to lead in the economic revitalization of Nova Scotia. Government is a strong advocate for culture. The appropriate legislation, programs, policies and funding are in place. The sector is skilled at creating strong supportive partnerships.

This is a healthy sector with sustainable growth and diversity in its cultural practice. Creators are free to take risks. The quality and high standard of our creators and products are paramount. There are strong supportive systems in all regions. The sector challenges the status quo, invents dynamic approaches and capitalizes on momentum. It looks for models that work and discards models that do not work. The right people are in the right place with the right skills. We invest in people.

The culture sector attracts financial and human resources. Individuals are well-paid, and the sector has developed a diverse range of stable revenue sources. Cultural enterprises are successful and profitable and investors see good return in financial and socio-economic terms. The sector has the knowledge and skills to develop new markets and new audiences. As a global cultural centre, Nova Scotia exports culture to the world and attracts the world to its stage.

WHAT THE VISION MEANS TO EACH OF US

One way to understand the culture sector is to look at the various parts of its "creative cycle".



Each component of the cycle contributes to the overall development of the sector. First and foremost, this means the capacity to create. Beyond this, value is added by producing, distributing, consuming and conserving. In addition, many organizations play a supporting role throughout the cycle. For example, government, service and educational organizations are involved in every step of the process from creation to conservation; they help to keep the creative cycle moving.

When the strategy is fully implemented, it will touch everyone in the culture sector. Indeed, this impact is central to its success. The nature and scope of the impact, however, depends upon the specific role played by individuals and organizations in the sector.

Creation

In the many discussions and consultations that went into developing this strategy, one fact was emphasized again and again; that creation is the starting point from which everything else flows. Creators – painters, potters, writers, directors, actors, designers, dancers, filmmakers, musicians, curators, conductors and composers, to name but a few – bring cultural work to life.

This work must be supported. If the strategy is successful and the vision becomes a reality, creators will find themselves in an environment that encourages new ideas, risk taking, and an unrestricted creative process. New work will be promoted so that, in turn, sales and other career-building opportunities will continue to grow. Overall, creators will find it easier to access the resources they need in order to flourish.

Production

Producers transform cultural creations into goods and services the public can use and enjoy. This group, which includes publishers, managers, event organizers, film producers, curators, conductors and music producers, told us that success in the future includes facilities located in the right place and of the right type to, for example, stage performances and record works.

Success will also bring more opportunities for production and presentation through greater investment in the development of cultural products as well as effective partnerships and alliances to support these products.

Distribution

Distributors help creators and producers to connect with audiences, readers, viewers, listeners, and consumers around the world.

Success includes an environment that supports creativity and risk-taking wherein more diverse and challenging cultural work reaches the marketplace. Effective planning and quick responses to trends in a market that values and appreciates culture are some of the results of attaining the vision. Also, greater Canadian control of cultural distribution systems is essential for maximizing opportunities in the marketplace.

Consumption

We are all consumers of culture. Every time we enter a theatre, buy a piece of art, subscribe to the symphony, enjoy a film, watch television, or sit engrossed in the library, we are 'consuming' culture.

Throughout the consultation and development process at the heart of this strategy, it was repeatedly stated that audiences and sales are essential to survival now and in the future. Increased education in the arts and culture, through the schools and through life-long learning, will increase awareness about the value of culture to society and our quality of life. The vision for the future includes communities with a stronger sense of identity, more outlets for creativity, greater access to cultural works, and more types of cultural works than ever before.

Conservation

Those working in conservation and preservation make sure that our cultural works will be around for generations, if not centuries, to come. They include archivists, librarians, museum curators, conservators, collectors, genealogical researchers and ethnic cultural organizations.

The vision can have real benefits for conservation and preservation, since success means an enhanced public appreciation of cultural work and its value. This leads to greater demand for access to conserved works, and more private and public sector investment in preservation and conservation.

FROM VISION TO REALITY

Leadership Commitments

This strategy charts the shift from a proliferation of small, independent players focused on their own goals to a growing interdependence of businesses, organizations and individuals in the culture sector. It also reflects a belief that the development of new and collaborative ways of working together is crucial for the growth of the sector.

Over the course of strategy development, participants were just as concerned about *how the strategy should be carried out* as they were about *what changes the strategy should bring about*. While consensus has been reached on the strategy's vision, goals, and objectives, we must continue to work together to ensure that implementation is "of the sector, by the sector, and for the sector". Our actions must therefore be guided by the four leadership commitments that follow:

Strategic Action: We are committed to ongoing strategic planning, coordinated action and evaluation, carried out for the sector, by the sector. This means that we will take every opportunity to apply forward-looking planning, identify desired outcomes, coordinate necessary action and develop measures of success.

Advocacy for Change: We are committed to advocacy which will bring about constructive change in pursuit of our goals. This means that we will speak with a common voice, broaden our base of support, and use the culture sector strategy as our shared platform.

Building Partnerships: We are committed to building strategic alliances, partnerships and linkages that will attract resources, generate positive results and maximize inclusion. This means that we will work together to build relationships, inside and outside our sector, which engage the talent, resources and cultural diversity that we need to realize our goals.

Research: We are committed to timely research on the issues, events and dynamics of our sector and its place in the world. This means that we will develop and share reliable information across the sector, thus enhancing our ability to take appropriate action for lasting change.

These leadership commitments should be reflected by those implementing the strategy, including small groups working on specific short-term projects or larger groups coordinating long-term, sector-wide objectives.

Outline of Strategy Goals

Six goals identify the specific results we want to achieve as we pursue our vision.

1. **Creative Capacity:** An environment that supports the development of creative ideas, works and products
2. **Increased Sales:** Increased sales of Nova Scotia cultural products, both domestically and abroad
3. **Strong Workforce, Organizations and Institutions:** A productive, well-paid and competitive workforce and strong cultural organizations and institutions to support development and growth
4. **Educated Public:** A public that is aware, well-informed and well-educated regarding the culture sector, cultural expression, and the contribution of both to our quality of life in Nova Scotia
5. **Investment:** Increased investment in the culture sector to fuel viability and growth
6. **Community Development:** An ability to create and respond to cultural opportunities in all communities

The table on the next page provides an overview of the elements of the Nova Scotia Culture Sector Strategy.

STRATEGY OVERVIEW

THE VISION: our preferred future					
THE GOALS: the long-term results we want to achieve					
1. Creative Capacity	2. Increased Sales	3. Strong Workforce, Organizations And Institutions	4. Educated Public	5. Investment	6. Community Development
THE OBJECTIVES: short-term actions to achieve our goals					
1.1. Increase funding and investment for the development of creative ideas, works and products by individuals, not-for-profits and commercial enterprises 1.2. Support intellectual property rights and enforce copyright laws to make intellectual property a bankable asset 1.3. Make specialized production tools available on a shared basis 1.4. Draw upon our available Nova Scotia resources and expertise to develop new, high-quality cultural products	2.1. Develop strong cultural entrepreneurs, and their ability to export 2.2. Enhance our ability to effectively reach new markets, both within Nova Scotia and beyond 2.3. Create and facilitate cooperative marketing initiatives, such as trade missions, with partners from within and outside the culture sector 2.4. Implement cultural tourism strategies that are focused on the development of a wider range of products for the tourist market	3.1. Develop human resources planning initiatives, models and programs that anticipate and address future needs, as well as current needs 3.2. Develop initiatives that help not-for-profit organizations become more stable and viable 3.3. Ensure that government policies and legislation reflect the unique needs of the Nova Scotia culture sector and the characteristics of its cultural workforce	4.1. Create a coordinated awareness campaign with input from across the culture sector 4.2. Work with those in P-12 education to promote awareness, increase programs and provide direction on cultural education in public schools 4.3. Develop broader funding to promote cultural education programs in, through, and about the arts, crafts, cultural industries, design and heritage 4.4. Encourage individual action to promote cultural expression, participation and development	5.1. Ensure a broad understanding of the significant impact of cultural enterprises and activities on our economy 5.2. Increase our knowledge about investment, and our capacity to talk the language of business and understand business practices 5.3. Enhance access to working capital for cultural enterprises 5.4. Coordinate identification, development and promotion of new investment opportunities 5.5. Develop appropriate tax policies to promote growth in the sector 5.6. Lobby for increased government investment and stable funding in the culture sector 5.7. Improve the coordination of funding, and give increased importance to sustainable approaches throughout the sector so that it supports the sector's priorities for the future	6.1. Develop the infrastructure to support cultural economic development in each part of the province and in all under-served communities 6.2. Improve the use of information technology and the internet 6.3. Encourage provincial government policies that balance rural and urban development 6.4. Ensure that Nova Scotia's regional agencies (Regional Development Authorities, Regional Tourism Associations, etc.) understand the role of culture as an economic driver and implement a cultural development policy or strategy
THE ACTION PLAN: Recommendations for coordinated action and priority initiatives					

STRATEGY GOALS AND OBJECTIVES

Goal 1: Creative Capacity

An environment that supports the development of creative ideas, works and products

Today local and international audiences have access to the best cultural products in the world through media, marketing, and international distribution systems. If we are to survive in this environment, we must become more competitive, and that means increasing our creative capacity. This is absolutely essential, both for the sake of creation itself and to develop new ideas and new works into a broader range of products for export and sale.

The connection between the creative process and the development of cultural products must be nurtured. Creators, producers and other cultural workers need opportunities to develop and learn, and the freedom and support to be creative and take risks. They need affordable access to tools and equipment to create their work. Investment, research and development funding, education and resource strategies are all necessary to nurture and support creativity.

Objectives:

- 1.1. Increase funding and investment for the development of creative ideas, works and products by individuals, not-for-profits and commercial enterprises.
- 1.2. Support intellectual property rights and enforce copyright laws to make intellectual property a bankable asset.
- 1.3. Make specialized production tools available on a shared basis.
- 1.4. Draw upon our available Nova Scotia resources and expertise to develop new, high-quality cultural products.

Goal 2: Increased Sales

Increased sales of Nova Scotia cultural products, both domestically and abroad

The culture sector in Nova Scotia is a growing economic force. Indeed, we are creating jobs more rapidly than any other sector in the province. In order to maintain this level of job creation and to promote further growth and development, sales of cultural products, services, and experiences must continue to increase.

For years we focused on creating products — and we did this with great success. But there are opportunities in other areas that can help us get products to market and maximize sales. Immediate needs have been identified in marketing, distribution and exporting. Meeting these needs requires stable resources that will, in turn, lead to increased sales.

Objectives:

- 2.1. Develop strong cultural entrepreneurs, and their ability to export.
- 2.2. Enhance our ability to effectively reach new markets, both within Nova Scotia and beyond. To do this we must:
 - encourage the development of more agents, managers and distributors to improve the marketing infrastructure in Nova Scotia;
 - provide a shared source of marketing expertise, information and advice for cultural entrepreneurs and enterprises, including not for profits;
 - increase stable funds for marketing and distribution¹; and,
 - increase the use of information technology and the Internet to reach distant markets.
- 2.3. Create and facilitate cooperative marketing initiatives, such as trade missions, with partners from within and outside the culture sector.
- 2.4. Implement cultural tourism strategies that are focused on the development of a wider range of products for the tourist market.

¹ Of concern in this goal are funds that can be applied across the whole culture sector. Independent sub-sector funding programs/vehicles do exist, but pertain only to the particular sub-sector, such as funding from the Nova Scotia Film Development Corporation. In contrast, broader sector-wide funds are currently administered by Nova Scotia Department of Education and Culture, Cultural Affairs Division and the Nova Scotia Arts Council. The Nova Scotia Department of Economic Development and Tourism also has specific funds for these purposes, however they are part of a Federal Provincial COOPERATION Agreement, not stable ongoing funding.

Goal 3: Strong Workforce, Organizations and Institutions

A productive, well-paid and competitive workforce and strong cultural organizations and institutions to support development and growth

Our sector's ability to thrive depends on the skills, knowledge and innovation of the people who work in it. Developing people is critically important, and generating new talent and new ideas is essential. Cultural workers must be skilled and competent, and they must be encouraged by the prospect of viable, well-paid careers. We need to develop coordinated, efficient and progressive ways to meet our human resource needs. Access to training and professional development must be improved so more cultural workers can contribute to the sector as it grows and competes with the rest of the world.

This growth needs to be supported by strong, accountable and viable cultural organizations and institutions.

Objectives:

- 3.1. Develop human resources planning initiatives, models and programs that anticipate and address future needs, as well as current needs. We must:
 - develop and maintain a standard of educational excellence in arts, crafts, design, heritage and cultural industries;
 - create a vehicle for increased collaboration between the sub-sectors in the area of training and professional development;
 - improve access to information about employment in the culture sector; and,
 - address gaps in pay levels for Nova Scotia cultural workers compared to others in Canada.
- 3.2. Develop initiatives that help not-for-profit organizations become more stable and viable, by:
 - promoting organizational excellence through the strengthening of boards and volunteers of organizations, and
 - supporting community-based fundraising.
- 3.3. Ensure that government policies and legislation reflect the unique needs of the Nova Scotia culture sector and the characteristics of its cultural workforce, by
 - investigating the advisability of provincial Status of the Artist legislation; and
 - exploring relevant issues affecting individuals, organizations and businesses.

Goal 4: Educated Public

A public that is aware, well-informed and well-educated regarding the culture sector, cultural expression, and the contribution of both to our quality of life in Nova Scotia

Cultural education is made up of programs learning *in*, learning *through*, and learning *about* arts, crafts, cultural industries, design and heritage. Cultural education in P-12 schools is an excellent way to develop creative thinkers and flexible problem solvers, and artists, creators and cultural workers of tomorrow. It also enables Nova Scotians to lead enriched, full lives; for society to have well-informed decision-makers who appreciate the benefits culture offers; and for the culture sector to enjoy more enthusiastic and knowledgeable audiences and consumers.

An educated public is much more likely to be a strong advocate for culture in Nova Scotia, and a motivated public will enable the sector to make the most effective contribution to the revitalization of the province. Coordinated action across the sector to promote cultural education is a key goal of the culture sector strategy.

Objectives:

- 4.1. Create a coordinated awareness campaign with input from across the culture sector. To do this, we must:
 - develop a coordinated strategy to increase media coverage of the culture sector;
 - increase the prominence of community economic development initiatives that are based in the culture sector; and,
 - support initiatives, events and celebrations that enable the public to experience cultural expression year-round.
- 4.2. Work with those in P-12 education to promote awareness, increase programs and provide direction on cultural education in public schools, by:
 - working with the Department of Education and Culture, and the Nova Scotia Teachers Union to ensure personnel are well qualified to teach cultural education programs; and,
 - working with government and regional school boards to ensure that schools with small student bodies are well served.
- 4.3. Develop broader funding to promote cultural education programs *in*, *through*, and *about* the arts, crafts, cultural industries, design and heritage.
- 4.4. Encourage individual action to promote cultural expression, participation and development.

Goal 5: Investment

Increased investment in the culture sector to fuel viability and growth

If the culture sector is to continue growing, we must attract and access sufficient financial resources. We face a number of critical issues, such as scarce investment dollars and the need for a better understanding of cultural investment.

It is very important to recognize the culture sector's role as a wealth generator (generating dollars and increasing our creative capacity and our quality of life), and that funding for creation is seen as an investment, not as a cost. The creative capacity of the culture sector hinges not only on providing adequate resources for the creative process, but also on effectively describing how investment in creation generates economic benefits.

The environment in which financial resources are accessed is increasingly sophisticated. The ways in which we attract financial support need to be redesigned so that it is easier to increase public and private investment. Those who understand the language of business and good business practices are better able to attract financial resources.

Objectives:

- 5.1. Ensure a broad understanding of the significant impact of cultural enterprises and activities on our economy.
- 5.2. Increase our knowledge about investment, and our capacity to talk the language of business and understand business practices.
- 5.3. Enhance access to working capital for cultural enterprises.
- 5.4. Coordinate identification, development and promotion of new investment opportunities.
- 5.5. Develop appropriate tax policies to promote growth in the sector.
- 5.6. Lobby for increased government investment and stable funding in the culture sector.
- 5.7. Improve the coordination of funding, and give increased importance to sustainable approaches throughout the sector so that it supports the sector's priorities for the future.

Goal 6: Community Development

An ability to create and respond to cultural opportunities in all communities

The culture sector includes a wide variety of diverse and geographically dispersed communities. Strength and vitality in all of these communities are key features of a healthy culture sector.

In order to thrive, communities must be able to define their own means of expression. They need access to basic tools, such as facilities and production systems, as well as organizational support for planning, communication and decision making. Building an environment that enables all communities to create and respond to cultural opportunities requires commitment and sustained effort at local and provincial levels.

Objectives:

- 6.1. Develop the infrastructure to support cultural economic development in each part of the province and in all under-served communities by:
 - increasing support for regional arts councils;
 - increasing the use of public institutions, such as libraries, schools and museums, to provide a focus for community development and to support the culture sector;
 - improving community access to relevant information and resources; and,
 - making relevant agencies and organizations well known and accessible.
- 6.2. Improve the use of information technology and the Internet to:
 - create new products;
 - develop marketing and distribution tools; and
 - enhance access to information and learning opportunities.
- 6.3. Encourage provincial government policies that balance rural and urban development.
- 6.4. Ensure that Nova Scotia's regional agencies (Regional Development Authorities, Regional Tourism Associations, etc.) understand the role of culture as an economic driver and implement a cultural development policy or strategy.

ACTION PLAN FOR STRATEGY IMPLEMENTATION

Introduction

The goal of this action plan is to ensure that the strategy makes a smooth transition from planning to implementation. It is made up of two sets of recommendations: the first set deals with the coordination of implementation, the second with priorities for implementation.

Once the strategy moves into the next phase, this action plan will be replaced by a more detailed plan that describes who is involved in which actions and how these actions will be carried out.

Actions arising from the strategy process

The action plan should be built on the solid achievements of the strategy development process. The Strategy Team, which included the Management Committee, Advisory Committee and Fourth Wave Associates:

- **helped create dialogue and shared understanding about strategic issues involved in the economic development of the culture sector.** Because of the process, a diverse group of cultural workers, businesses and organizations is now ready to help shape the future and implement priority goals;
- **developed a strategy document that can facilitate understanding, cooperation, and coordinated action.** We now have a shared vision, leadership commitments and goals. Within each goal, we have a clear sense of the priority objectives and many options for implementation; and
- **gained endorsement for a Culture Strategy Group to monitor implementation of the strategy and the economic development of the culture sector.** Participants told us that the group should address broad sector interests and include government as an active partner. They also recognized that some specific actions could be undertaken by existing groups which have appropriate mandates and expertise, but no one organization should have sole responsibility for the strategy.

These achievements have created clarity, focus, and forward momentum. A smooth transition into coordinated action requires:

- keeping the momentum going and growing;
- retaining the principles of the strategy development process, including working in partnership, being inclusive and reflecting diversity, ensuring a provincial scope, and building on what we have learned;
- demonstrating accountability to the emerging consensus and the intent of the strategy, i.e. the economic development of the province's culture sector; and
- ensuring that broad benefits, perspectives, and participation take precedence over narrow agendas.

As the Management Committee's mandate ends with the publication of this strategy, the first priority is to create a new coordinating body to encourage and monitor implementation of the strategy.

1. Recommendations for Coordinated Action

In order to ensure further development and implementation of the strategy, the Management Committee offers the following four recommendations:

Recommendation One

Create a new Culture Strategy Group to encourage, coordinate and monitor implementation of the strategy.

Role of the Culture Strategy Group:

- Monitor ongoing implementation of the culture sector strategy.
- Develop a priority list and coordinated action plan for strategy implementation.
- Provide a focal point for coordinated action so that the sector can work on shared priorities.
- Encourage the sector to engage in strategic actions and initiatives.
- Help the sector to identify leaders, partners and supporters for specific initiatives.
- Address new sector-wide issues and priorities as required.
- Encourage the development of new planning processes as required.
- Monitor and communicate progress, including a brief annual report on "the state of the strategy".
- Promote awareness of the strategy.

Culture Strategy Group membership should include:

- One representative from each of the following: the Department of Education and Culture, the Department of Economic Development and Tourism, the Nova Scotia Arts Council, the Nova Scotia Film Development Corporation, and the Nova Scotia Cultural Network;
- One representative from each component of the creative cycle (see page 8). Continuity should be maintained, if possible, by carry-over from the Sector Strategy Management Committee and Advisory Committee;
- A variety of sub-sector interests should be included.

Actions:

- Recruit group members who have a broad sectoral perspective and are cognizant of the sector's province-wide needs and interests.

- Organize an orientation session to familiarize the committee with the strategy document, the process which led to its creation, and the group's role in coordinating and monitoring the implementation process.
- Investigate needs and estimate the financial resources that will be required for the Culture Strategy Group.

Timeframe

Complete this action as soon as possible. The Culture Strategy Group should hold its first meeting three months after the publication of the strategy and meet regularly thereafter.

Recommendation Two

Promote awareness of the strategy.

Actions:

- Identify specific audiences that should be reached, e.g. the culture sector, the public, government, others outside the province, etc.
- Determine the best method for reaching each audience.
- Create appropriate communications materials and distribute as required.
- Maintain a continued Internet presence for the strategy.
- Seek out opportunities to promote sector-wide awareness and understanding of the strategy. This might include regional events, conferences, annual general meetings, etc.

Timeframe

Start immediately and continue indefinitely

Communications activities are required to launch the strategy and maintain awareness throughout implementation. The Management Committee will carry out the launch, and the Culture Strategy Group, when established, will assume ongoing responsibility for communications.

Recommendation Three

Encourage the establishment of Initiative Teams to carry out coordinated action.

Role of the Initiative Teams:

- Bring together a range of sector interests in order to implement specific strategic initiatives, actions and projects.
- Find resources, develop participation, create relationships and carry out actions that follow from the strategy.
- Remain cognizant of and accountable to the vision and the needs and interests of the culture sector.
- Apply the leadership commitments specified in the strategy document.
- Reach out and broaden participation by others in the culture sector in initiatives, actions and projects.
- Report progress, via a designated individual, to the Culture Strategy Group.
- Maintain contact with the Culture Strategy Group on issues that require larger oversight and input, e.g. advocacy issues.

Actions:

- Form Initiative Teams to work on specific priorities. Teams will coalesce when interested parties organize themselves for action. Teams should reflect the strategy's vision and leadership commitments and be accountable to the needs and interests of the sector (the Culture Strategy Group will monitor Initiative Teams to ensure that this is the case).
- Recognize that some existing groups are already coordinating action on a number of relevant initiatives.
- Hold an annual meeting of Initiative Teams and the Culture Strategy Group to monitor progress.
- Disband individual Teams once their initiative has been implemented and the desired changes achieved.

Timeframe

Commence work on the establishment of Initiative Teams as soon as the Culture Strategy Group is in place.

Recommendation Four

Hold a forum of "enablers" to review their roles in strategy implementation and cultural economic development.

"Enablers" are organizations and institutions that have a province-wide mandate and support the overall economic development of the sector.

Actions:

- Identify forum sponsors and organizers.
- Develop a forum plan, budget, timeline, and invitation list.
- Use the forum to investigate roles, effectiveness, cooperation, duplication, etc.
- Act on mutual agreements arising from the forum.

Timeframe

Hold the forum once the Culture Strategy Group and Initiative Teams are in place and some progress has been made towards strategy implementation, approximately eight months after the establishment of the Culture Strategy Group. This timeframe will allow for some shared experiences that can be reflected upon in the forum.

2. Recommendations for Priority Action

The table on the following page presents a list of recommended priority actions for each goal. These are merely starting points, based on input from conference participants and the Strategy Team. Much more work will be required to implement the entire strategy and accomplish all of the goals and objectives.

The success of the strategy will depend on a willingness to collaborate and commit energy and resources to the achievement of specific goals and objectives. Some will choose to play a role in several goal areas, while others may contribute to only one goal. Single Initiative Teams could focus on a specific recommended action, or they could work on several at once. However, no action will be taken if there is insufficient interest or commitment within the sector.

As soon as possible, the Culture Strategy Group should review the list of recommendations, amend it as necessary, and call for interested parties to form Initiative Teams. Over the longer term, action plans will have to be updated and revised as objectives are accomplished and new issues and priorities arise.

Initiative Teams should base their work on the four leadership commitments so that their actions: (1) are strategically focused, (2) are based on research, (3) help to build partnerships and alliances, and (4) enhance sector advocacy.

Priority Initiatives

GOAL	OBJECTIVE	AN INITIATIVE TEAM SHOULD FOCUS ON:
1	1.1	Enhanced funding and investment for the development of new ideas, new work, and new products
1	1.2	Increased awareness and enforcement of intellectual property rights and copyright laws
2	2.1, 2.2	Development of cultural entrepreneurs, small cultural businesses, marketing infrastructure, and assistance for marketing
2 6	2.2 6.2	Expanded use of information technology and the Internet as vehicles for the creation, marketing, and distribution of cultural products and for communication and the sharing of information
2	2.4	Implementation of cultural tourism strategies and development of cultural tourism products
3	3.1, 3.3	Augmented human resource planning, training, and education for the culture sector
3	3.2	Greater stability and viability for not-for-profit cultural organizations
3	3.3	Appropriate government policy and legislation for the culture sector and cultural workers
4	4.1, 4.4	A coordinated campaign to promote awareness of the culture sector and its many valuable contributions to the quality of life in Nova Scotia
4	4.2, 4.3	Enhanced funding and programs for cultural education in P-12 schools
5	5.3, 5.4, 5.5, 5.6	Investigation and promotion of public and private investment, sustainable approaches, and supportive tax policies for the culture sector
6	6.1	Improved access to, awareness of, and resources for culture sector information, research, and databases
6	6.1, 6.3, 6.4	Increased resources for cultural development and infrastructure in under-served communities

APPENDIX A

Evaluation and Selection Criteria

The terms of reference for this project identified several important requirements.

Strategies must:

- be focused on gaps;
- build capacity and sustainability;
- address the convergence of existing strategies;
- develop economic activity; and
- maintain uniqueness, excellence and intrinsic value of sector².

The criteria used to evaluate and select alternatives were as follows:

The alternative fits if:

1. it increases culture sector sales;
2. it promotes viable, decently paid employment in the culture sector;
3. it increases the profitability/surpluses of culture sector businesses/organizations;
4. it removes barriers to further growth of the culture sector;
5. it has a positive economic impact, directly or indirectly, but not necessarily immediately;
6. it builds markets in NS and abroad;
7. it builds on what NS has to offer that's unique (sustainable market advantage);
8. it applies to most of the culture sector;
9. it applies to more than one sub-sector;
10. it lays the groundwork for further development and strengthens support systems;
11. it works well with other strategically significant initiatives and creates synergy;
12. it stimulates partnerships at a variety of levels, both inside and outside the culture sector;
13. it creates new advocates for culture;
14. it is wanted and makes sense to those it is designed to benefit; and
15. it is realistic; the necessary groundwork is already in place to make it happen.

² Criteria from the Request for Proposals

APPENDIX B

Conference Resolutions

Nearly 250 creators and administrators from the culture sector gathered at the March 27 and 28, 1999 conference *Culture in the New Millennium: Planning Our Future* at the Dartmouth Holiday Inn. Discussions of the pre-conference draft strategy took place. Participants offered a wide range of ideas, expressed consensus in some areas and no agreement in others. As in the discussion groups held around the province earlier in the process, the dialogue was lively and fascinating.

During these discussions two major issues emerged: 1) the importance of the CBC to the culture sector, and 2) the critical role of arts and culture education in schools.

As a result, an immediate outcome of the conference was the drafting of the following statements that received broad endorsement from the conference participants:

1. Conference participants recognize and acknowledge the critical role CBC – Television & Radio – plays in supporting, developing and promoting Nova Scotia culture. CBC Maritimes provides invaluable opportunities for cultural production, artistic expression and community interaction. The active relationship between CBC Maritimes and the cultural community is unique in Canada and can serve as a model for the rest of the country.

We support a strong regional CBC and a strong national CBC to "safeguard, enrich and strengthen the cultural, political, social and economic fabric of Canada," (Broadcasting Act, 1991) today and into the next millennium. The Conference participants demand increased and stable funding to the CBC in order that it may fulfill its mandate as Canada's public broadcaster.

2. Given that:

- Culture and the arts are basic to education and to life;
- Arts and culture programs are not available to all students;
- Existing arts and cultural programs in schools are in jeopardy;
- The Department of Education and Culture has mandated a framework for arts education in the document *Foundation for Arts Education*;

We the delegates of the Nova Scotia Culture Sector Strategy conference, urge school board officials and administrators to take steps to ensure that the arts and cultural studies are a sustained part of the education of *all* students in *all* schools in Nova Scotia.

APPENDIX C

Acknowledgements and Participants

The Management Committee would like to acknowledge the following individuals and organizations that provided additional support and assistance:

Atlantic Canada Opportunities Agency
Cathy Durdle
Colchester Historical Museum
Dalhousie University Arts Centre
Debbie Ross
Deborah Windsor
Department of Canadian Heritage
DesBrisay Museum
Doreen Upshaw
Gay Harley
Halifax North Memorial Regional Library
Inverness County Council of the Arts
Karen Gilhen
Kurt Lutes
Marcel McKeough
Margaret Galloway
Margaret Hoyle
Marianne Ward
Nancy Roberts Design
Natalie Collins
Neptune Theatre
Mike Graham
Noella Samson
Nova Scotia Arts Council
Nova Scotia Cultural Network
Nova Scotia Department of Economic Development and Tourism
Nova Scotia Department of Education and Culture, Cultural Affairs Division
Nova Scotia Designer Crafts Council
Nova Scotia Museum
Nova Scotia Provincial Archives
Nova Scotia Provincial Library
Olivia Ross
Pamela Roy
Ray Whitley
Saint Francis Xavier University Enterprise Development Centre
Sandy Mills
Silicon Island Art and Innovation Centre
Symphony Nova Scotia Players' Association
Université Sainte-Anne

Assistant Project Coordinator

Line Goguen-Hughes

Conference Guest Speaker

Jan Miller

Conference Rapporteur

Jocelyn Harvey

NOVA SCOTIA CULTURE SECTOR STRATEGY

Conference Entertainment:

Alderney School Singers
Bill Carr
Black River Productions
Cathy Martin
CBC Television
Christine Feierabend
Kumba African Percussion Ensemble
Lindsay Todd
Margaret Tse-Perron
Marise Vachon
Shimon Walt
Suzanne Lemieux
Wendy Mackey

Conference Volunteers:

Jordan Colwell
Gareth Griffiths
Vicki Henrikson
Caitlin MacIsaac
Adrianna MacKenzie
Carla-Ann Oud
Amanda Pape
George Pape
Manfred Pape
Gina Stack

Conference Photographers:

Ginelle Levesque
Caralee McLellan

Strategy Development Participants:

Betty Ann Aaboe-Milligan
Adriane Abbott
Liz Addison
Leslie J. Adamson
Suezan Aikins
Emmy Alcorn
Ina Amirault
Alan Andrews
Dee Appleby
Aida Arnold
Daniel Aucoin
Marie Aucoin
Yvon Aucoin
Ninette Babineau
Valerie Bachynsky
Victoria Baldwin
Taiya Barss
Margaret Bateman-Ellison
Robbie Bays
Matthew Beattie
Joline Belliveau
Nadine Belliveau
Wendy Bergfeldt
John Bird

Allison Bishop
Weldon Bona
Wayne Boucher
Julie Boudreau
Dianne Bourgeois
Jean-Rene Bourgeois
Ronald Bourgeois
Jamie Bradley
Bev Brett
John Brett
Richard Brezet
Jennyfer Brickenden
Dean Brinton
Sara Brodie
Douglas Arthur Brown
Chris Bryant
Ron Bulmer
Scott Burke
Debra Burleson
Barbara Cameron
Barbara Campbell
Bruce Campbell
Irvin Carvery
Cindy Cassidy

Al J. Chaddock
Winnie Chafe
Claude Chaloux
Susan Charles
David Christianson
Peter Christmas
Janet Clark
Jaci Clements
Rob Cohn
Ian Colford
Paul Collins
Rebecca Colwell
Jocelyne A. Comeau
Marie Comeau
Steve Comeau
Jane Condon
Terri Cormier
Barry Cowling
Clary Croft
Stephen Cross
Roger Cuzner
Paula Davis
Sandra Dennis
Eugene Denny

NOVA SCOTIA CULTURE SECTOR STRATEGY

Karen Diadick-Casselman
 Charlie Dixon
 Fran Dorsey
 Rosemary Doubleday
 Addy Doucette
 Mary Anne Ducharme
 Don Duchene
 Susan Dunn
 Karen Dunning
 Marlene Dykens
 Peter Dykhuis
 Pam Edmonds
 Iris Elliot
 Shelley Fashan
 Eric Favaro
 Mary Fedorchuk
 Lorraine Fennell
 David Flemming
 Bill Forbes
 Vito Forgione
 Shannon Forrester
 Susan Foshay
 Joella Foulds
 Mark Frison
 Paul Daniel Gallant
 Francois Gaudet
 Peter Giffin
 Normand Godin
 Line Goguen-Hughes
 Kim Goldsmith
 Joleen Gordon
 Duncan Gould
 Holley Grant
 Catherine Gray
 Sandy Greenberg
 Troy Greencom
 Peter Guildford
 Shelley Gullikson
 Bobbie-Lynn Hall
 Leah Hamilton
 Charlotte Wilson Hammond
 Audrey Hanrahan
 Susan Hanrahan
 Gay Harley
 Bernard Hart
 Jocelyn Harvey
 Gay Hauser
 Chris Heide
 Anneke Henderson
 John Hennigar-Shuh
 Peter Henry
 John Hillis
 John Hobday
 Linda Hodgins
 Gail Holdner
 Mary-Jane Hopfner
 Sheilagh Hunt
 Susan Hunter
 Meredith Hutchings
 Michelle Inglis
 David Irvine
 Martine Jacquot
 Sheila Jans

Karen Jans
 Ingrid Jenkner
 Kelly Jerrott
 Robin Johnston
 Jasmine Jones
 Sheri Jones
 Svava Juliusson
 Nancy Keating
 Russell Kelley
 Pamela Kinsman
 Patricia Kipping
 Doug Kirby
 Peter Kirby
 Marie Koehler
 Dr. Seana Kozar
 Didier J. Kuba-Kusuti
 Lennart Krogoll
 Michael Andreas Kuttner
 Anne Ladouceur-Séguin
 Patrick Lamey
 Tony Lampion
 Selena Landon
 Darrell Landry
 Carol Langille
 Janet Larkman
 Katherine Larter
 Laurent Lavoie
 Barbara LeBlanc
 Père Maurice LeBlanc
 Albert Lee
 Angus Lefort
 Lee Lewis
 Penny Lighthall
 Wendy Lill
 Neal Livingston
 Jim Logan
 James Lorimer
 Mary Elizabeth Luka
 Kurt Lutes
 Allan Lynch
 Rod MacArthur
 John D. MacCulloch
 Brian MacDonald
 Darlene MacDonald
 Donna MacDonald
 Elizabeth MacDonald
 Grant MacDonald
 Max MacDonald
 Rita Lamontagne MacDonald
 Sharon MacDonald
 Carol MacDougall
 Monica MacDougall
 Frances MacEachen
 Sheldon MacInnes
 Burton MacIntyre
 Len MacKeigan
 Donna MacKenzie
 Shelagh Mackenzie
 Tony MacKinnon
 Cathy MacLean
 Charles MacLean
 Karen MacLeod
 Kenzie MacNeil

Teresa MacNeil
 Dawn MacNutt
 Sam MacPhee
 Jim MacSwain
 Andrew MacVicar
 Christine Macy
 Dave Mahalik
 Ken Maher
 Jan Marontate
 Lynda Marsh
 Nicholas Marsh
 Susan Marsh
 Dr. George Marshall
 Debbie Martell
 Cathy Martin
 Fred Mattocks
 Brian McCormack
 Rosemary McCormack
 Virginia McCoy
 Rick McCready
 Donna McCready
 Gillian McCulloch
 Mike McFetridge
 Heather McGean
 Matt McGuire
 Michele McKenzie
 Marcel McKeough
 Leslie McLaughlin
 Keith McPhail
 Ivan Melanson
 Amy Melmock
 Randy Miller
 Carole Milligan
 Dianne Milligan
 Judith Shiers Milne
 Denise Moore
 Diane Moore
 Bruce Morel
 Dr. Robert J. Morgan
 Basil Mortley
 Jenny Munday
 David Murdoch
 Michael Murray
 Barbara Nehiley
 Susan Newhook
 Jim Nichols
 Gwen Noah
 Dan Norris
 Mern O'Brien
 Trina O'Brien-Leggott
 Dr. Sharon Oliver
 Laurie Omstead
 Pat O'Neil
 Marie Palmer
 Marion Pape
 Henri-Dominique Paratte
 Jeffrey Parker
 Skyland Parker
 John Patterson
 Teena Paynter
 Ray Peddle
 Janet Pelley
 Catherine Phoenix

NOVA SCOTIA CULTURE SECTOR STRATEGY

Ellen Alex Pierce
Tiiu Poder
Anita Price
Joan Prosper
Tony Purchase
Anna Rail
Gillian Reddyhoff
Felicity Redgrave
Julia Redgrave
Darcy Rhyno
Colin Richardson
Barbara Richman
Anthony Ring
Bernard Riordon
John Andrew Robertson
John Robinson
Paul Robinson
Tanis Rodiuk
Samuel Rogers
Christine Ross
Ivor Rothwell
Eric Ruff
Margot Rumley
Donn Sabean
Charles Salmon
Marlene Sampson
Heather Sanft
Brian Segal
Cathy Seiler

Gary Selig
Adrian Shaw
Wendy Shea
Anne Simpson
Carol Sinclair
Norene Smiley
Bernie Smith
Johanna Smith
Bea Solyom
Rustum Southwell
Mary Sparling
James St. Clair
Kay Stanfield
Michael Steinitz
Virginia Stephen
Candace Stevenson
Sheila Stevenson
Jim Stewart
Rachel Sullivan
Jean-Philippe Tabet
Heather Taylor
Beverly Tennyson
Andrew Terris
Betty Thomas
Susan Tileston
Linda Travis
Margaret Tse-Perron
Kathleen Tudor
Rebecca Tudor
Sybil Turnbull

Chris Tyler
Marise Vachon
John Vandermeulen
Ann Verrall
Mary Vingoe
Joan Waldron
Gary Walsh
Peggy Walt
Marianne Ward
Jim Watson
Joan Watson
Rachelle Watts
Peter Webster
J. Randall Wedge
Trina Whitehurst
Michael Wile
Megan Williams
Alan Wilson
Caroline Wilson
Deborah Windsor
Linda Winham
Jeff Winship
David Witherly
Tanya Wolstenholme
Susan Wood
Christopher Worth
Bette Wrathall
Lois K. Yorke
Peter Zimmer

Stratégie du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse

La culture et le nouveau millénaire Un plan pour l'avenir



30 Septembre 1999

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos du Comité directeur	1
Résumé	2
Introduction	3
Une vision pour l'avenir	7
Signification de la vision pour chaque composante	8
Concrétisation de la vision	
Engagements en matière d'orientation	10
Aperçu des buts de la stratégie	11
Survол de la stratégie	12
Buts et objectifs de la stratégie	13
Plan d'action pour la mise en oeuvre de la stratégie	
Introduction	19
Recommandations pour une action concertée	20
Recommandations pour les mesures prioritaires	23
Annexes	
A: Critères d'évaluation et de sélection	25
B: Résolutions adoptées à la conférence	26
C: Remerciements et liste des participants	27

Stratégie du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse

Pour avoir des informations à jour, consulter le site Web suivant :
<http://culturestrategy.ednet.ns.ca>

Il est permis de faire des photocopies du présent document à titre de renseignement.

Les fonds pour la réalisation du projet ont été accordés en vertu de l'Entente de coopération Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique et par les partenaires siégeant au Comité directeur de la stratégie du secteur culturel - le Conseil des arts de la Nouvelle-Écosse, la Nova Scotia Coalition on Arts and Culture, le Nova Scotia Cultural Network, le ministère du Développement économique et du Tourisme de la Nouvelle-Écosse, la Division des affaires culturelles du ministère de l'Éducation et de la Culture de la Nouvelle-Écosse, et le ministère du Patrimoine canadien.

Ont également octroyé des fonds supplémentaires la Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation, la Société de bienfaisance Banque Royale du Canada, McCurdy Printing Limited et la Société d'expansion du Cap-Breton.

Nous aimerions remercier de leur soutien le Nova Scotia Cultural Network (dans le cadre du Cultural Internship Pilot Program) et Développement des ressources humaines Canada.

Experts-conseils chargés du projet : Fourth Wave Strategic Management Associates, Dartmouth (N.-É.). L'équipe comprenait Rebecca Colwell, associée; Marlene Sampson, experte-conseil principale; Marie Palmer, collaboratrice, et Liz Addison, collaboratrice. <http://www.fourthwave.ca> Tél. : (902) 435-9799

AVANT-PROPOS DU COMITÉ DIRECTEUR

Stratégie du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse est un document unique, peut-être même le premier de ce genre au Canada, qui prévoit une stratégie destinée à assurer et à accélérer la croissance du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse, secteur qui représente déjà un emploi sur vingt dans la province. Nous avons opté pour une définition, à notre connaissance, la plus large jamais faite du secteur culturel pour y inclure les arts, l'artisanat, les industries culturelles, le design, le patrimoine et les bibliothèques. Il s'agissait d'un projet novateur pour lequel nous devons adopter une approche englobante et solliciter une vaste participation - créateurs, secteur public, organismes sans but lucratif, entreprises et industries culturelles. Le Comité directeur se composait lui-même de représentants très divers, qui ont travaillé en toute collégialité, sans qu'aucune entité ne prenne jamais la tête des travaux.

Nous nous sommes donc employés, pendant 18 mois, à inclure tous les intervenants et à tirer parti de nos différences. Nous nous voulions sans parti-pris, et tenions à établir un consensus qui ne serait pas l'oeuvre d'experts. Nous avons eu recours à de nombreux moyens de consultation et d'écoute, entre autres, un comité consultatif du secteur, des groupes de discussion dans toute la province, et un site Web interactif.

Nous nous sommes aperçus très vite que l'absence d'une terminologie commune nuisait à la compréhension. Il était même parfois difficile de définir le secteur ou de parler des besoins d'une composante du secteur sans éveiller les craintes des autres composantes. Le présent document reflète la somme des efforts que nous avons déployés pour surmonter cette difficulté. Nous vous demandons de ne pas perdre de vue, en le lisant, qu'il s'adresse à un très vaste auditoire, depuis les artistes jusqu'aux banquiers.

La conférence sur le thème de la culture qui a précédé le document a permis aux intervenants des diverses composantes du secteur de se rencontrer, parfois pour la première fois. Nous avons trouvé stimulant, mais en même temps difficile, de cerner, avec 250 collègues, nos problèmes communs et d'essayer de les régler. De nombreuses idées, produits d'une réflexion sincère, ont été générées, ce qui a permis de définir des priorités communes en vue de mener une action concertée pour l'établissement d'objectifs stratégiques. Même si le sujet de discussions portait essentiellement sur l'aspect économique de la culture, nous nous sommes vite aperçus qu'il y avait d'autres questions d'ordre culturel urgentes que les intervenants voulaient aborder, comme, par exemple, la préservation des langues traditionnelles.

Nous avons vu de nouveaux partenariats se créer à la conférence, et des gens se rencontrer pour la première fois et découvrir les débouchés offerts par d'autres disciplines. Nous avons également montré que nous nous considérons comme un secteur aux composantes reliées entre elles, important sur le plan économique et essentiel dans la vie des Néo-Écossais.

Nous tenons à remercier les membres du Comité consultatif qui ont toujours su nous donner l'heure juste, les experts-conseils de Fourth Wave Strategic Management Associates, le coordonnateur du projet, Keith McPhail, les bailleurs de fonds ainsi que tous ceux et toutes celles qui nous ont fait part de leurs idées et de leurs observations.

Ce fut un travail à la fois complexe et gigantesque, qui est loin d'être terminé. Les intervenants du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse et les possibilités que laissent entrevoir notre collaboration ont été pour nous une grande source d'intérêt et d'inspiration.

Debra Burleson	Nova Scotia Museum of Natural History
Russell Kelley	Conseil des arts de la Nouvelle-Écosse
Tony Lamport	Ministère du Développement économique et du Tourisme de la N.-É.
Mary Sparling	Nova Scotia Coalition on Arts and Culture
Andrew Terris	Nova Scotia Cultural Network
Gabrielle Verri	Ministère du Patrimoine canadien
Peggy Walt	Ministère de l'Éducation et de la Culture de la N.-É., Division des affaires culturelles

RÉSUMÉ

La présente stratégie prévoit les priorités pour une action concertée qui garantiront la croissance et le développement du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse au cours des années à venir.

La stratégie est le fruit de beaucoup d'efforts de la part de nombreux particuliers et groupes des quatre coins de la Nouvelle-Écosse. Le Comité directeur s'est chargé de la coordination du projet, tandis que le Comité consultatif a veillé à ce que ce soit le secteur lui-même qui mène la démarche. Ces deux comités, auxquels se sont joints les experts-conseils de Fourth Wave Associates, ont formé l'Équipe d'élaboration de la stratégie.

La stratégie témoigne de la compréhension toujours plus grande de l'interdépendance des composantes du secteur culturel, et de la conviction que la collaboration est la clé du succès à long terme. La démarche a permis de définir des priorités pour une action concertée et collective au cours des prochaines années.

Le présent document expose la vision partagée par les composantes du secteur, sa signification pour chacune d'elles, et les quatre engagements en matière d'orientation sur lesquels se fonderont les actions stratégiques qui seront menées. Les six buts visés et leurs objectifs respectifs expliquent les résultats escomptés.

Voici ces six buts :

Capacité créatrice : Établir un milieu propice au développement des idées, des oeuvres et des produits de création

Augmentation des ventes : Augmenter les ventes des produits culturels de la Nouvelle-Écosse au pays et à l'étranger

Main-d'oeuvre, organisations et établissements forts : Se doter d'une main-d'oeuvre productive bien payée et concurrentielle ainsi que d'organisations et d'établissements culturels forts capables d'appuyer le développement et la croissance du secteur

Public averti : Voir à la sensibilisation, à l'information et à l'éducation du public pour ce qui est du secteur culturel et de l'expression culturelle, et de leur contribution à la qualité de la vie en Nouvelle-Écosse

Investissement : Augmenter l'investissement dans le secteur culturel pour garantir la viabilité et stimuler la croissance

Développement communautaire : Acquérir la capacité de créer et d'exploiter des débouchés culturels dans toutes les collectivités

On trouvera, formulées dans le Plan d'action pour la mise en oeuvre de la stratégie, les recommandations concernant la coordination et le suivi de l'élaboration de la stratégie.

INTRODUCTION

La Stratégie du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse présente une vision et un plan communs pour le développement culturel dans la province. Nous avons, d'entrée de jeu, opté pour une large définition de ce qu'est le développement culturel, tout en nous concentrant sur les aspects plus particulièrement économiques.

La stratégie explique les buts, les objectifs, les initiatives et les mesures qui favoriseront la croissance du secteur culturel au cours des années à venir. Elle propose des initiatives de développement économique traditionnelles, par exemple l'adoption d'un crédit d'impôt pour stimuler l'investissement dans les activités culturelles, ainsi que des mesures de développement communautaire, comme l'élimination des obstacles contribuant à l'isolement des collectivités. Ces initiatives et ces mesures permettront d'augmenter la capacité de croissance du secteur.

Aux fins d'élaboration de la stratégie, le secteur culturel regroupe les arts, l'artisanat, les industries culturelles, le design et le patrimoine. Il compte également toutes sortes d'organisations et d'établissements (secteurs public et privé, et organismes sans but lucratif) ainsi qu'une vaste gamme d'artistes, de créateurs, d'entrepreneurs, etc. De toute évidence, tant les entreprises à but commercial que les organismes sans but lucratif jouent un rôle déterminant dans le développement économique du secteur.

Démarche préliminaire

L'élaboration de la stratégie a commencé en juillet 1997 par la mise sur pied du Comité directeur composé des sept membres suivants : Debra Burleson, ministère de l'Éducation et de la Culture de la Nouvelle-Écosse, Nova Scotia Museum of Natural History; Russell Kelley, Conseil des arts de la Nouvelle-Écosse; Donna McCready, ministère du Développement économique et du Tourisme de la Nouvelle-Écosse; Mary Sparling, Nova Scotia Coalition on Arts and Culture; Andrew Terris, Nova Scotia Cultural Network; Megan Williams, ministère du Patrimoine canadien, et Peggy Walt, ministère de l'Éducation et de la Culture de la Nouvelle-Écosse, Affaires culturelles. Au cours du projet, Donna McCready fut remplacée par Tony Lamport, et Megan Williams par Ann Ladouceur-Séguin, puis par Gabrielle Verri.

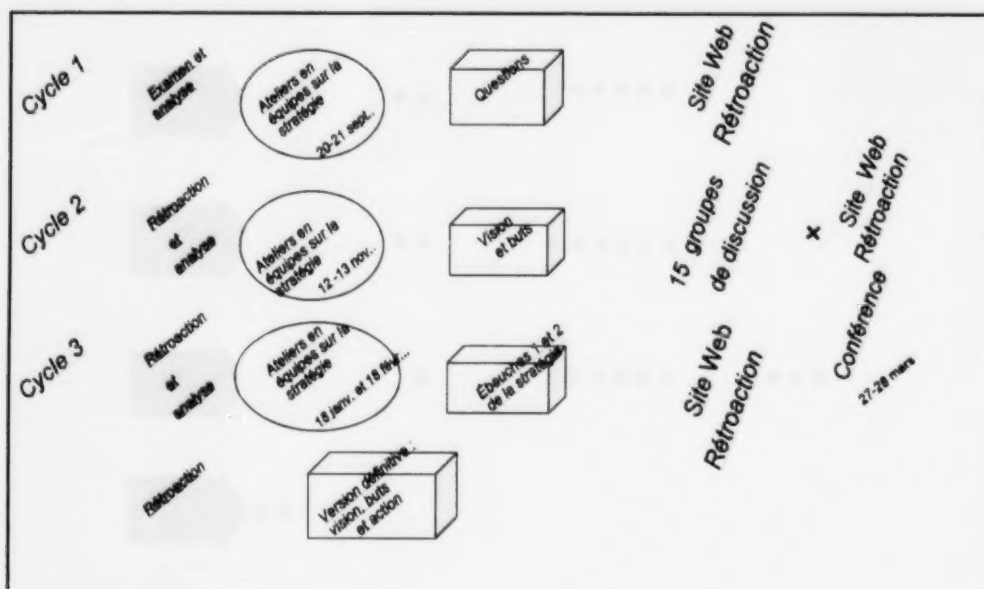
Le lancement officiel du projet eut lieu en 1998 lorsque fut approuvée la demande de fonds soumise par le Comité directeur en vertu de l'Entente de coopération Canada - Nouvelle-Écosse sur la diversification économique. Keith McPhail fut engagé en qualité de coordonnateur du projet chargé d'offrir les services de secrétariat essentiels à la démarche, qui s'est étendue pour impliquer de plus en plus d'intervenants du secteur culturel.

Un comité consultatif représentatif des nombreuses composantes du secteur fut constitué en mai 1998 pour garantir que la stratégie tienne effectivement compte des préoccupations de l'heure du secteur. Ses 21 membres, choisis en fonction de leur vision, de leur engagement et de leur vaste connaissance du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse, étaient Dean Brinton, Barry Cowling, Pam Edmonds, Joella Foulds, Susan Hanrahan, Christopher Heide, Michelle Inglis, Karen Jans, Robin Johnston, Sheri Jones, Pamela Kinsman, Barbara LeBlanc, James Lorimer, Dawn MacNutt, Cathy Martin, Fred Mattocks, Diane Moore, Marion Pape, Ivor Rothwell, Gary Selig, et Susan Wood. Ces membres siégeaient à titre personnel et ne représentaient nullement les organisations ou les établissements auxquels ils appartiennent.

Le Comité directeur et le Comité consultatif formaient l'Équipe d'élaboration de la stratégie.

Élaboration de la stratégie

Peu après la constitution du Comité consultatif, on fit appel à des experts-conseils de Fourth Wave Strategic Management Associates pour élaborer et mettre en oeuvre une démarche qui faciliterait la participation de la communauté culturelle à l'élaboration d'une ébauche de stratégie. Le graphique ci-dessous explique la démarche suivie.



On publia un guide des questions à étudier en octobre 1998 afin de générer une vaste rétroaction de la part du secteur. Les réponses reçues ont aidé l'Équipe d'élaboration de la stratégie à définir les grandes questions et à entreprendre l'élaboration d'une vision et d'objectifs communs. La liste des critères ayant servi à l'élaboration des stratégies adaptées est donnée à l'Annexe A.

En novembre et en décembre 1998, quelque 170 personnes ont participé à quinze groupes de discussion organisés dans toute la province. Leurs commentaires ont permis l'établissement d'un consensus quant à la majorité des grandes priorités qui sous-tendent la stratégie.

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

En janvier 1999, l'Équipe d'élaboration de la stratégie étudia avec soin les commentaires des groupes de discussion et d'autres sources de rétroaction et élaborait la première ébauche de la stratégie. L'Équipe, qui avait recueilli d'autres commentaires, a ensuite raffiné la première ébauche de stratégie et proposé une deuxième en février 1999. On organisa une conférence à l'échelon provincial sur le thème *Culture in the New Millennium: Planning Our Future (Culture et nouveau millénaire : Un plan pour l'avenir)*, afin de planifier ensemble l'avenir de la culture en Nouvelle-Écosse. Les participants se virent remettre auparavant la troisième ébauche de la stratégie, qui devait servir de document de travail à la conférence. C'est ainsi que, en mars 1999, près de 250 participants se réunirent pour discuter des buts à atteindre, des initiatives à réaliser en priorité et des mesures à prendre. Leurs commentaires se sont ajoutés à ceux qu'avait déjà recueillis l'Équipe d'élaboration de la stratégie et n'ont fait que confirmer le bien-fondé de l'établissement d'un plan d'action concertée.

Pendant toute la démarche, les différentes ébauches de stratégie furent diffusées sur Internet et le public fut tenu au courant du cheminement du projet par les communiqués envoyés régulièrement aux médias.

Le Comité directeur conclut son mandat par la publication du présent document et la constitution d'un nouveau groupe qui se chargera de coordonner la mise en oeuvre de la stratégie.

Une seule et même voix

Élaborer ensemble une stratégie nous a permis de mieux comprendre le secteur et sa composition. Le rassemblement pour la première fois autour d'une même table de tant d'intervenants différents du domaine culturel n'a fait que mettre en évidence l'interdépendance des sous-secteurs et la force de notre contribution collective. Nous nous sommes progressivement rendu compte de la complexité, de l'importance et du pouvoir du secteur culturel en Nouvelle-Écosse.

De nombreux particuliers et groupes ont investi temps, énergie et talent dans l'élaboration de la stratégie (voir Annexe C). Si tous participaient au « cycle de création » (voir page 8), chaque personne et chaque groupe avaient cependant un objectif et des intentions très différentes. Pour ce qui est des arts, par exemple, l'accent est surtout mis sur l'esthétique, et les produits sont en général uniques. Les industries culturelles, elles, se concentrent sur le marché et produisent souvent en série. Le patrimoine est axé sur la préservation, et est appelé à se concentrer sur l'éducation et la sensibilisation. Toutes ces activités se complètent et sont indispensables à la vitalité du secteur en général, mais chaque sous-secteur se fonde sur des priorités et des hypothèses distinctes qui se traduisent dans le langage dont il se sert.

L'un de nos grands défis était donc de trouver un terrain d'entente, fondamental à l'élaboration d'une stratégie adaptée. Nous utilisions parfois des mots différents qui occultaient ce que nous avions en commun. À d'autres moments, nous utilisions les mêmes mots, auxquels nous donnions un sens différent. L'un de ces mots, par exemple, était « produit culturel », tout à fait acceptable pour les industries culturelles axées sur le marché, mais proscrit par de nombreux artistes soucieux de l'esthétique. Au fil des discussions, nous avons commencé à trouver une assise commune et nous avons fini par découvrir un nouveau terrain d'entente.

Étapes suivantes

La première stratégie jamais élaborée visant à favoriser le développement économique du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse est le fruit des efforts que nous avons déployés en vue de nous exprimer d'une seule et même voix et d'établir un plan commun. La stratégie élaborée s'intègre

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

aux stratégies existantes, propose de vastes initiatives qui généreront de gros profits, et propose un plan qui garantira la croissance du secteur dans l'avenir.

La réussite de la stratégie dépend de la participation d'un nombre encore plus grand de particuliers, d'organisations et d'entreprises du secteur culturel et d'ailleurs. En élargissant notre rayon d'action, nous allons attirer des appuis, des idées et des ressources nouvelles pour la réalisation de nos initiatives et de nos projets stratégiques. Si nous voulons continuer à bâtir ensemble ce secteur, il nous faut apprendre à nous connaître encore mieux et à nous exprimer toujours plus d'une même voix, tout en sachant qu'il s'agit d'une démarche évolutive. Il y a aura toujours des travaux en cours, comme cette stratégie, qui évolueront à mesure que nos idées, nos comportements et nos enjeux se transformeront.

La stratégie propose des balises importantes pour l'orientation du développement du secteur culturel. Elle permet aux sous-secteurs d'inscrire leurs objectifs dans un contexte plus vaste et de bénéficier des avantages de priorités communes et d'une action concertée. Les organisations et les collectivités pourront entreprendre de nouvelles initiatives de planification en s'inspirant de la vision et de la stratégie établies pour envisager leur avenir et se fixer des buts réalistes. La stratégie offre également une assise solide pour toute action collective que nous pourrions vouloir mener dans l'avenir, à mesure que nous ajouterons des éléments et de nouvelles dimensions à ce cadre de travail en perpétuelle évolution.

En résumé, le présent document a cinq fonctions bien précises :

Il présente une vision commune pour l'avenir.

Il décrit ce que la vision signifie pour chaque composante du secteur.

Il définit les quatre engagements en matière d'orientation sur lesquels se fonderont les mesures stratégiques.

Il précise les six buts que nous désirons atteindre au cours des prochaines années.

Il recommande un plan d'action pour la mise en oeuvre de la stratégie.

Il constitue notre plan directeur pour l'avenir.

La présente stratégie expose les priorités en matière d'action concertée qui permettront au secteur culturel de la Nouvelle-Écosse de se développer et de croître au cours des années à venir.

Le point de départ : une vision commune pour l'avenir...

UNE VISION COMMUNE POUR L'AVENIR

**Dans la Nouvelle-Écosse de demain,
où l'intérêt et les avantages de la culture sont mieux compris
et où les mesures issues de la *stratégie* ont été adoptées,
voici notre vision :**

La culture constitue l'âme même de la société néo-écossaise et a créé un milieu vivant, à la fois passionné et dynamique, qui ne fait qu'augmenter la qualité de vie de tous. Les créateurs de culture dans toutes les collectivités si diverses de la Nouvelle-Écosse sont reconnus et appréciés pour leur contribution à cette qualité de vie.

La culture sous toutes ses formes est profondément ancrée dans nos collectivités, faisant appel à notre attachement profond à nos racines et au cachet unique de la Nouvelle-Écosse. Les Néo-Écossais aiment les activités culturelles et sont conscients de la contribution de la culture et de ses créateurs à l'éducation, à l'économie et à la santé physique, mentale et spirituelle.

Le secteur culturel jouit d'un respect et d'une reconnaissance qui dépassent toute valeur monétaire. Les habitants de la province chérissent l'expression culturelle, le passé, le présent et l'avenir, leur mise en valeur et leur préservation. Toute la population plaide la cause de la culture et participe activement à la vitalité du secteur, tout en profitant de ses avantages. Les gens ont confiance dans ce secteur culturel dynamique et qui sait exploiter ses ressources judicieusement.

L'éducation artistique sous toutes ses formes, considérée dans la province comme essentielle pour l'épanouissement de la jeunesse, est la pierre angulaire de l'acquisition continue du savoir. Investir dans la culture, c'est bénéfique pour les générations actuelles et à venir; c'est offrir des choix de carrière intéressants et viables aux jeunes; c'est motiver les intervenants, les bénévoles, les protecteurs des arts et les publics de demain.

La culture est considérée comme un secteur de premier plan dans la dynamisation de l'économie de la Nouvelle-Écosse. Le gouvernement en est un ardent défenseur, et les outils indispensables sont réunis : législation, programmes, politiques et fonds, sans compter que le secteur sait également créer des partenariats qui savent l'appuyer solidement.

Sa croissance soutenue et la diversité de sa pratique culturelle en font un secteur sain, où les créateurs peuvent prendre des risques. La qualité et les normes tant de nos créateurs que de nos produits sont extrêmement élevées, et toutes les régions sont dotées de bons réseaux de soutien. Le secteur refuse le statu quo, trouve des approches dynamiques et sait miser sur son élan. Il cherche des modèles efficaces et se débarrasse de ceux qui sont stériles. Nous avons les intervenants, les talents et l'environnement qu'il nous faut, et nous investissons dans notre capital humain.

Le secteur culturel attire les ressources humaines et financières. Les salaires sont bons

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

et il existe toutes sortes de sources stables de revenu. Les entreprises culturelles sont prospères et rentables, et les investisseurs font de bons profits sur le plan financier et socio-économique. Le secteur possède le savoir-faire et les compétences nécessaires pour exploiter de nouveaux débouchés et conquérir de nouveaux publics. La Nouvelle-Écosse, centre culturel d'envergure internationale, non seulement exporte sa culture à l'étranger, mais attire aussi le monde entier sur sa scène culturelle.

SIGNIFICATION DE LA VISION POUR CHAQUE COMPOSANTE

Il est judicieux, pour mieux comprendre le secteur culturel, de se pencher sur les différentes phases de son « cycle de création ».



Chaque phase contribue au développement général du secteur. La première et la plus importante est la capacité de créer ou la création. Viennent ensuite les phases à valeur ajoutée, soit la production, la distribution, la consommation et la conservation. De nombreuses organisations viennent également appuyer les diverses phases de ce cycle. C'est ainsi que le gouvernement, les organismes de service et les organisations à caractère éducatif, participent à toutes les phases, depuis la création jusqu'à la conservation, et contribuent à la répétition du cycle.

La stratégie une fois mise en oeuvre touchera toutes les composantes du secteur culturel; c'est en fait cette vaste portée qui contribuera à sa réussite. La nature et l'importance de cette portée dépendent toutefois du rôle joué par les particuliers et les organisations au sein du secteur.

Création

Au cours des nombreuses discussions et consultations qui ont eu lieu tout au long de l'élaboration de la stratégie, il a été répété à maintes reprises que la création est le point de départ de toute la démarche. Ce sont en effet les créateurs, c'est-à-dire les peintres, les potiers, les écrivains, les réalisateurs, les acteurs, les spécialistes du design, les danseurs, les cinéastes, les musiciens, les conservateurs, les chefs d'orchestre et les compositeurs, pour n'en nommer que quelques-uns, qui donnent vie à une oeuvre culturelle.

Ce travail de création doit être appuyé. Si la stratégie est une réussite et que la vision se concrétise, les créateurs bénéficieront d'un milieu propice aux idées nouvelles, à la prise de risques et à un processus créatif exempt de toute restriction. Le secteur favorisera la nouveauté dans la création ce qui, en retour, assurera l'augmentation des ventes et de nouveaux débouchés professionnels. Il sera, d'une façon générale, plus facile aux créateurs d'avoir accès aux ressources dont ils ont besoin pour prospérer.

Production

Les producteurs transforment les créations culturelles en produits et services que le public peut utiliser et apprécier. Ce groupe, qui comprend, entre autres, les éditeurs, les gestionnaires, les organisateurs d'activités, les producteurs cinématographiques, les conservateurs, les chefs d'orchestre et les producteurs de musique, nous a dit que, pour réussir dans l'avenir, il a besoin, entre autres, d'installations bien situées et bien adaptées pour, par exemple, donner des spectacles ou faire des enregistrements.

Cette réussite créera de nouveaux débouchés en matière de production et de présentation grâce à l'augmentation des investissements dans le développement de produits culturels, et à la formation de partenariats et d'alliances solides pour appuyer ces produits.

Distribution

Les distributeurs aident les créateurs et les producteurs à atteindre les divers publics, les lecteurs, les spectateurs, les auditoires et les consommateurs du monde entier.

Pour réussir, ce groupe a besoin, entre autres, d'un milieu propice à la créativité et à la prise de risques pour lancer sur le marché des oeuvres culturelles plus diversifiées et attrayantes. La concrétisation de la vision permettra, entre autres, d'améliorer la planification et de s'adapter rapidement aux nouvelles tendances au sein d'un marché friand de culture. Il faut également que le Canada contrôle davantage les réseaux de distribution des produits culturels s'il veut exploiter au maximum les débouchés du marché.

Consommation

Nous sommes tous des consommateurs de culture. Chaque fois que nous allons au théâtre, que nous achetons une oeuvre d'art ou des billets de saison pour les concerts de l'orchestre symphonique, que nous regardons un film ou la télévision, ou que nous fouillons dans une bibliothèque, nous « consommons » de la culture.

Tout au long des consultations et de l'élaboration de la présente stratégie, il a été répété à maintes reprises que sans publics et sans ventes, il n'y a pas de survie possible, ni aujourd'hui ni demain. En favorisant l'éducation dans le domaine des arts et de la culture, dans les écoles et par l'acquisition continue du savoir, il sera possible de faire mieux comprendre que la culture enrichit notre société tout en augmentant la qualité de vie. Selon notre vision, les collectivités auront, dans l'avenir, un sentiment d'identité plus fort, des débouchés plus nombreux sur le plan de la créativité, un meilleur accès aux oeuvres culturelles, et des produits de la culture plus diversifiés que jamais.

Conservation

Les intervenants de la composante conservation et préservation veillent à ce que les générations à venir puissent toujours profiter de nos oeuvres culturelles. Ce groupe comprend les archivistes, les bibliothécaires, les conservateurs de musée, les conservateurs, les collectionneurs, les généalogistes, et les organisations ethno-culturelles.

Notre vision se concrétisera par des bénéfices réels pour la composante conservation et préservation, puisque le succès de la stratégie se traduira par une meilleure appréciation par le public des oeuvres culturelles et de leur contribution. Il y aura donc une plus grande demande pour les oeuvres conservées, et une augmentation des investissements des secteurs public et privé dans la préservation et la conservation.

CONCRÉTISATION DE LA VISION

Engagements en matière d'orientation

La présente stratégie explique comment passer d'une multitude de petits intervenants autonomes concentrés sur leurs propres objectifs à une plus grande interdépendance entre les entreprises, les organisations et les particuliers dans le secteur culturel. Elle témoigne également de la ferme conviction que l'adoption de nouvelles façons de travailler axées sur la collaboration est essentielle à la croissance du secteur.

Tout au long du processus d'élaboration, les participants se sont autant préoccupés de *la façon dont il fallait mettre en oeuvre la stratégie que des changements qu'elle allait apporter*. Nous sommes parvenus à un consensus quant à la vision, aux buts et aux objectifs de la stratégie, mais nous devons continuer d'unir nos efforts pour assurer une mise en oeuvre par le secteur et pour le secteur. Nous devons, pour ce faire, orienter notre démarche selon les quatre engagements suivants :

Action stratégique : Nous avons à coeur une planification stratégique continue et une action et une évaluation concertées, effectuées pour le secteur et par le secteur. Nous saisissons donc toutes les occasions de privilégier une planification clairvoyante, de préciser les résultats escomptés, de coordonner les mesures à prendre et d'élaborer des outils d'évaluation du succès.

Promotion du changement : Nous avons à coeur de promouvoir tout ce qui facilitera le changement constructif en vue d'atteindre nos buts. Nous nous exprimerons donc d'une seule et même voix, nous élargirons nos appuis et nous ferons de la stratégie notre plate-forme commune.

Création de partenariats : Nous avons à coeur d'établir des alliances, des partenariats et des relations visant à attirer les ressources, à donner des résultats positifs et à favoriser le plus possible l'inclusion. Nous unirons donc nos efforts pour établir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur, de solides relations qui apporteront les talents, les ressources et la diversité culturelle dont nous avons besoin pour atteindre nos buts.

Recherche : Nous avons à coeur de favoriser les travaux de recherche opportuns sur les questions, les activités spéciales et les forces dynamiques touchant notre secteur et sa place dans le monde. Nous produirons et échangerons donc au sein du secteur une information fiable, ce qui, en retour, augmentera notre capacité de prendre des mesures adaptées en faveur d'un changement durable.

Ces engagements en matière d'orientation doivent être respectés par les intervenants qui mettront la stratégie en oeuvre, qu'il s'agisse de petits groupes chargés de projets à court terme ou des grands groupes qui coordonnent les mesures d'atteinte des objectifs à long terme fixés pour l'ensemble du secteur.

Aperçu des buts de la stratégie

Les six buts suivants définissent les résultats auxquels nous voulons parvenir en concrétisant notre vision.

- 1. Capacité créatrice : Établir un milieu propice au développement des idées, des oeuvres et des produits de création**
- 2. Augmentation des ventes : Augmenter les ventes des produits culturels de la Nouvelle-Écosse au pays et à l'étranger**
- 3. Main-d'oeuvre, organisations et établissements forts :**
Se doter d'une main-d'oeuvre productive bien payée et concurrentielle ainsi que d'organisations et d'établissements culturels forts capables d'appuyer le développement et la croissance du secteur
- 4. Public averti : Voir à la sensibilisation, à l'information et à l'éducation du public pour ce qui est du secteur culturel et de l'expression culturelle, et de leur contribution à la qualité de la vie en Nouvelle-Écosse**
- 5. Investissement : Augmenter l'investissement dans le secteur culturel pour en garantir la viabilité et stimuler sa croissance**
- 6. Développement communautaire : Acquérir la capacité de créer et d'exploiter des débouchés culturels dans toutes les collectivités**

Le tableau de la page suivante fait un survol des éléments de la Stratégie du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse.

SURVOL DE LA STRATÉGIE

LA VISION : l'avenir que nous souhaitons
LES BUTS : les résultats que nous voulons obtenir à long terme

- | | | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--|------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1. Capacité créatrice | 2. Augmentation des ventes | 3. Main-d'œuvre, organisations et établissements forts | 4. Public averti | 5. Investissement | 6. Développement communautaire |
|-----------------------|----------------------------|--|------------------|-------------------|--------------------------------|

LES OBJECTIFS : mesures à prendre à court terme pour atteindre nos objectifs

- | | | | | |
|--|---|---|--|---|
| <p>1.1 Augmenter les fonds et les investissements nécessaires au développement d'œuvres et de produits nouveaux par les particuliers, les organismes et les entreprises commerciales sans but lucratif et les entreprises commerciales</p> <p>1.2 Prousser les droits de propriété intellectuelle et faire appliquer la législation sur les droits d'auteur afin de faire de la propriété intellectuelle un bien susceptible d'un concours bancaire</p> <p>1.3 Favoriser le partage de l'outilage spécialisé de fabrication afin d'en faciliter l'accès</p> <p>1.4 Exploiter les ressources et le savoir-faire de la Nouvelle-Écosse pour développer de nouveaux produits culturels de haute qualité</p> | <p>2.1 Se doter d'un bassin d'entrepreneurs solides et développer leur aptitude à l'exportation</p> <p>2.2 Appréhender et exploiter judicieusement nos capacités d'exportation</p> <p>2.3 Créer des initiatives communales de marketing ou en faciliter la création, comme les missions commerciales, avec des partenaires du secteur culturel ou d'autres secteurs</p> <p>2.4 Mettre en œuvre les stratégies de tourisme culturel axées sur le réajustement de la gamme de produits destinés au marché touristique</p> | <p>3.1 Établir des initiatives, des modèles et des programmes de planification des ressources humaines capables de prévoir les besoins actuels et à venir et d'y répondre</p> <p>3.2 Mettre en œuvre des initiatives destinées à augmenter la stabilité et la viabilité des organisations sans but lucratif</p> <p>3.3 Veiller à ce que les politiques gouvernementales et la législation tiennent compte des besoins uniques du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse et des caractéristiques propres à sa main-d'œuvre</p> <p>4.1 Organiser une campagne coordonnée de sensibilisation en tout le secteur</p> <p>4.2 Travailler avec les responsables des programmes d'études de la maternelle à la 12^e année afin de sensibiliser les écoles publiques à l'éducation culturelle, et d'augmenter et d'orienter les programmes qu'elles offrent dans ce domaine</p> <p>4.3 Établir un cadre de financement plus vaste afin de favoriser les programmes d'éducation culturelle destinés à initier aux arts, à l'artisanat, aux industries culturelles, au design et au patrimoine, à perfectionner les aptitudes et les connaissances dans ces domaines, et à enrichir les connaissances par ces diverses formes d'expression culturelle</p> <p>4.4 Favoriser les actions menées par les particuliers visant à promouvoir l'expression culturelle, la participation et le développement</p> | <p>5.1 Faire en sorte que soient largement comprises les énormes incidences qu'ont sur notre économie les entreprises et les activités culturelles</p> <p>5.2 Mieux comprendre ce qu'est l'investissement et augmenter notre connaissance du milieu des affaires et de ses pratiques</p> <p>5.3.1 Faciliter l'accès des entreprises culturelles aux fonds de roulement</p> <p>5.3.2 Coordonner les activités d'étude, de création et de promotion de nouvelles initiatives d'investissement</p> <p>5.4 Faire élaborer une politique fiscale adaptée qui favorise la croissance du secteur</p> <p>5.5 Faire pression auprès du gouvernement pour qu'il augmente ses investissements dans le secteur culturel et qu'il garantisse un financement stable</p> <p>5.6 Améliorer la coordination des fonds et privilégier dans l'ensemble du secteur les approches viables qui en appuieront les priorités dans l'avenir</p> | <p>6.1 Fournir les équipements d'infrastructure qui permettront d'appuyer le développement économique du secteur culturel dans toutes les régions de la province et dans toutes les collectivités mal servies</p> <p>6.2 Améliorer l'utilisation qui est faite de la technologie de l'information et d'internet</p> <p>6.3 Appuyer les politiques du gouvernement provincial qui favorisent le développement urbain et rural</p> <p>6.4 Faire en sorte que les organismes régionaux de la Nouvelle-Écosse (organismes de développement régional, associations régionales de tourisme, etc.) comprennent le rôle de moteur économique pour la culture, et qu'ils adoptent une politique ou une stratégie de développement culturel</p> |
|--|---|---|--|---|

LE PLAN D'ACTION : Recommandations pour une action concertée et les mesures prioritaires
LE PLAN D'ACTION : Recommandations pour une action concertée et les mesures prioritaires

BUTS ET OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE

1^{er} but : Capacité créatrice

Établir un milieu propice au développement des idées, des oeuvres et des produits de création.

Les publics locaux et étrangers ont accès aujourd'hui aux meilleurs produits culturels du monde entier grâce aux médias, au marketing et aux réseaux de distribution internationaux. Pour survivre dans ce contexte, nous devons être plus concurrentiels, et, pour ce faire, augmenter notre capacité créatrice. C'est essentiel, tant pour la création elle-même que pour pouvoir transformer de nouvelles idées et de nouvelles oeuvres en produits à vendre et à exporter toujours plus diversifiés.

Le lien qui existe entre le processus créatif et le développement de produits culturels doit être mis en évidence. Les créateurs, les producteurs et les autres travailleurs du secteur culturel doivent se voir offrir des possibilités de créer et d'apprendre, et jouir de la liberté et du soutien suffisants pour développer leur créativité et prendre des risques. Ils doivent avoir accès, à un coût abordable, aux outils et à l'équipement dont ils ont besoin pour créer. Il faut donc élaborer des stratégies en matière d'investissement, de financement de la recherche et du développement, d'éducation et de ressources qui favorisent et qui appuient la créativité.

Objectifs

- 1.1. Augmenter les fonds et les investissements nécessaires au développement d'idées, d'oeuvres et de produits nouveaux par les particuliers, les organismes sans but lucratif et les entreprises commerciales.
- 1.2. Pousser les droits de propriété intellectuelle et faire appliquer la législation sur les droits d'auteur afin de faire de la propriété intellectuelle un bien susceptible d'un concours bancaire.
- 1.3. Favoriser le partage de l'outillage spécialisé de fabrication afin d'en faciliter l'accès.
- 1.4. Exploiter les ressources et le savoir-faire de la Nouvelle-Écosse pour développer de nouveaux produits culturels de haute qualité.

2° but : Augmentation des ventes

Augmenter les ventes des produits culturels de la Nouvelle-Écosse au pays et à l'étranger

Le secteur culturel de la Nouvelle-Écosse est une force économique en pleine croissance, qui crée des emplois plus rapidement que tout autre secteur dans la province. Afin de conserver ce taux de création d'emploi et de favoriser toujours plus la croissance et le développement, il nous faut augmenter les ventes d'expériences, de produits et de services culturels.

Nous nous sommes surtout consacrés pendant de nombreuses années à créer des produits, et ce avec beaucoup de succès. Il existe cependant des débouchés dans d'autres domaines qui pourraient nous aider à commercialiser nos produits et à maximiser nos ventes. Nous avons cerné des besoins immédiats en marketing, en distribution et en exportation, mais, pour répondre à ces besoins, nous devons avoir accès à des ressources stables; une fois cette condition remplie, nous serons en mesure d'augmenter nos ventes.

Objectifs

- 2.1. Se doter d'un bassin d'entrepreneurs solides et développer leur aptitude à l'exportation.
- 2.2. Accroître notre capacité d'exploiter judicieusement de nouveaux marchés, en Nouvelle-Écosse et ailleurs. Pour ce faire, nous devons :
 - favoriser la formation d'un plus grand nombre d'agents, de gestionnaires et de distributeurs afin d'améliorer l'infrastructure de commercialisation de la Nouvelle-Écosse;
 - offrir une source commune de savoir-faire, d'informations et de conseils en marketing aux entreprises et aux entrepreneurs de la culture, y compris aux organismes sans but lucratif;

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

-
- augmenter les fonds stables octroyés au marketing et à la distribution¹, et augmenter le recours à la technologie de l'information et à Internet pour toucher les marchés éloignés.
- 2.3. Créer des initiatives communes de marketing, ou en faciliter la création, comme les missions commerciales, avec des partenaires du secteur culturel ou d'autres secteurs.
- 2.4. Mettre en oeuvre les stratégies de tourisme culturel axées sur l'élargissement de la gamme de produits destinés au marché touristique.

3^e but : Main-d'oeuvre, organisations et établissements forts

Se doter d'une main-d'oeuvre productive bien payée et concurrentielle ainsi que d'organisations et d'établissements culturels forts capables d'appuyer le développement et la croissance du secteur

La prospérité de notre secteur dépend des compétences, du savoir-faire et de la capacité d'innover des personnes qui y travaillent. Il est donc particulièrement important de former les gens, de produire de nouveaux talents et de trouver des idées novatrices. Les travailleurs du secteur culturel doivent être qualifiés et compétents et sentir que le secteur est apte à leur offrir des débouchés professionnels viables et lucratifs. Nous devons donc prendre des mesures concertées, adaptées et axées sur le progrès afin de répondre à nos besoins en matière de ressources humaines. Il nous faut faciliter l'accès à la formation et au perfectionnement de sorte qu'un plus grand nombre de travailleurs puissent contribuer à la croissance du secteur, qui doit être capable de supporter la concurrence des autres marchés dans le monde.

Il est primordial d'avoir des organisations et des établissements culturels forts,

¹ Il s'agit ici des fonds couvrant tout le secteur culturel. Il existe bien des programmes/moyens de financement indépendants au sein des sous-secteurs, mais ces programmes ne touchent que ces sous-secteurs, comme les fonds de la Nova Scotia Film Development Corporation. Par contre, la Division des affaires culturelles du ministère de l'Éducation et de la Culture de la Nouvelle-Écosse et le Conseil des arts de la Nouvelle-Écosse administrent des fonds destinés à l'ensemble du secteur. Le ministère du Développement économique et du Tourisme de la Nouvelle-Écosse octroie également des fonds au secteur culturel en vertu d'une entente fédérale-provinciale de coopération, mais il ne s'agit pas d'un financement stable et permanent.

responsables et viables pour pouvoir soutenir cette croissance.

Objectifs

- 3.1. Établir des initiatives, des modèles et des programmes de planification des ressources humaines capables de prévoir les besoins actuels et à venir et d'y répondre. Pour ce faire, nous devons :
 - établir et maintenir des normes d'excellence en matière d'éducation pour les arts, l'artisanat, le patrimoine et les industries culturelles;
 - créer un organe qui augmentera la collaboration entre les sous-secteurs dans le domaine de la formation et du perfectionnement;
 - améliorer l'accès à l'information sur les possibilités d'emploi dans le secteur culturel;
 - combler les écarts entre les niveaux de salaire des travailleurs du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse et ceux d'autres provinces canadiennes.
- 3.2. Mettre en oeuvre des initiatives destinées à augmenter la stabilité et la viabilité des organisations sans but lucratif en prenant des mesures :
 - qui favorisent l'excellence au sein de l'organisation en assurant le perfectionnement des conseils d'administration et des bénévoles qui y travaillent,
 - qui appuient les activités communautaires de collecte de fonds.
- 3.3. Veiller à ce que les politiques gouvernementales et la législation tiennent compte des besoins uniques du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse et des caractéristiques propres à sa main-d'oeuvre :
 - en étudiant l'opportunité des lois de la province régissant les arts;
 - en examinant les questions pertinentes qui touchent les particuliers, les organisations et les entreprises.

4^e but : Public averti

Voir à la sensibilisation, à l'information et à l'éducation du public pour ce qui est du secteur culturel et de l'expression culturelle, et de leur contribution à la qualité de la vie en Nouvelle-Écosse

L'éducation culturelle consiste en programmes destinés à *initier* aux arts, à l'artisanat, aux industries culturelles, au design et au patrimoine; à *perfectionner* les aptitudes et les connaissances dans ces domaines, et à *enrichir les connaissances* par ces diverses formes d'expression culturelle. Les programmes d'éducation culturelle offerts dans les écoles de la maternelle à la 12^e année sont un excellent moyen de former de futurs théoriciens aux idées novatrices, des personnes souples capables de régler les problèmes, les artistes, les créateurs et les travailleurs du secteur culturel de demain. Ils permettent également aux habitants de la province de mener une vie riche et pleine, et donnent à la société des décideurs informés sachant apprécier les avantages de la culture, et au secteur culturel des publics et des consommateurs intéressés et avertis.

Un public averti sera certainement plus apte à défendre la cause de la culture en Nouvelle-Écosse, et un public motivé permettra au secteur de contribuer pleinement à la revitalisation de la province. L'un des principaux buts de la stratégie est donc de favoriser une action concertée dans l'ensemble du secteur en faveur de l'éducation culturelle.

Objectifs

- 4.1. Organiser une campagne coordonnée de sensibilisation en consultation avec tout le secteur. Pour ce faire :
 - élaborer une stratégie coordonnée visant à augmenter la couverture médiatique dont fait l'objet le secteur culturel;
 - accroître la visibilité des initiatives de développement économique local qui relèvent du secteur culturel;
 - appuyer les initiatives, les activités spéciales et les fêtes qui mettent l'expérience culturelle à la portée du public tout au long de l'année.
- 4.2. Travailler avec les responsables des programmes d'études de la maternelle à la 12^e année afin de sensibiliser les écoles publiques à l'éducation culturelle, et d'augmenter et d'orienter les programmes qu'elles offrent dans ce domaine. Pour ce faire :
 - travailler avec le ministère de l'Éducation et de la Culture et le Syndicat des enseignants de la Nouvelle-Écosse afin que le personnel reçoive la formation adaptée pour pouvoir enseigner les programmes d'éducation culturelle;
 - travailler avec le gouvernement et les conseils scolaires régionaux afin que les

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

écoles ayant une faible population scolaire soient bien servies.

- 4.3. Établir un cadre de financement plus vaste afin de favoriser les programmes d'éducation culturelle destinés à *initier* aux arts, à l'artisanat, aux industries culturelles, au design et au patrimoine; à *perfectionner* les aptitudes et les connaissances dans ces domaines, et à *enrichir les connaissances par* ces diverses formes d'expression culturelle.
- 4.4. Favoriser les actions menées par les particuliers visant à promouvoir l'expression culturelle, la participation et le développement.

5° but : Investissement

Augmenter l'investissement dans le secteur culturel pour en garantir la viabilité et stimuler sa croissance

Si nous voulons que le secteur culturel ne cesse de croître, nous devons avoir accès à des ressources financières suffisantes, et être capables d'attirer ces ressources. Nous nous heurtons cependant à certains problèmes majeurs, et notamment à la rareté des fonds d'investissement et à la nécessité de faire mieux comprendre ce qu'est l'investissement dans le secteur culturel.

Il est primordial de reconnaître le rôle de générateur de richesses que joue le secteur culturel, qui, non seulement est une source de profits, mais qui augmente également notre capacité créatrice et la qualité de notre vie. Il est tout aussi important de considérer les fonds servant à la création comme un investissement et non comme un coût. La capacité créatrice du secteur culturel ne dépend pas seulement de l'accès à des ressources suffisantes pour la création comme telle, mais aussi de notre aptitude à expliquer comment l'investissement est effectivement synonyme d'avantages économiques.

Le contexte dans lequel nous avons accès aux ressources financières ne cesse d'évoluer. Nous devons repenser les moyens auxquels nous avons recours pour attirer des fonds afin qu'il nous soit plus facile d'augmenter l'investissement tant public que privé. Les personnes qui comprennent le milieu des affaires et qui connaissent les bonnes pratiques d'affaires sont les mieux placées pour attirer des ressources financières.

Objectifs

- 5.1. Faire en sorte que soit largement comprises les énormes incidences qu'ont sur notre économie les entreprises et les activités culturelles.
- 5.2. Mieux comprendre ce qu'est l'investissement et augmenter notre connaissance du milieu des affaires et de ses pratiques.
- 5.3. Faciliter l'accès des entreprises culturelles aux fonds de roulement.
- 5.4. Coordonner les activités d'étude, de création et de promotion de nouvelles initiatives d'investissement.
- 5.5. Faire élaborer une politique fiscale adaptée qui favorise la croissance du secteur.
- 5.6. Faire pression auprès du gouvernement pour qu'il augmente ses investissements dans le secteur culturel et qu'il garantisse un financement stable.
- 5.7. Améliorer la coordination des fonds et privilégier dans l'ensemble du secteur les approches viables qui en appuieront les priorités dans l'avenir.

6° but : Développement communautaire

Acquérir la capacité de créer et d'exploiter des débouchés culturels dans toutes les collectivités

Le secteur culturel regroupe un grand nombre de collectivités diverses éparpillées un peu partout dans la province. Pour assurer la vitalité du secteur, toutes ces collectivités doivent elles-mêmes être fortes et dynamiques.

Elles doivent, pour prospérer, définir leurs propres moyens d'expression. Elles doivent pouvoir avoir accès aux outils de base - installations et systèmes de production par exemple -, et à un soutien organisationnel pour ce qui est de la planification, de la communication et de la prise de décisions. Pour établir un milieu qui permette à toutes les collectivités de créer et d'exploiter les débouchés culturels qui s'offrent à elles, il faut une volonté et une intervention soutenue à l'échelon local et provincial.

Objectifs

- 6.1. Fournir les équipements d'infrastructure qui permettront d'appuyer le développement économique du secteur culturel dans toutes les régions de la province et dans toutes les collectivités mal servies, en prenant les mesures suivantes :
 - accroître le soutien apporté aux conseils des arts régionaux;
 - accroître l'utilisation des établissements publics - bibliothèques, écoles, musées, etc., pour offrir un centre de coordination du développement communautaire et appuyer le secteur culturel;
 - faciliter l'accès des collectivités à l'information et aux ressources utiles;
 - faire connaître les organismes pertinents et en faciliter l'accès.
- 6.2. Améliorer l'utilisation qui est faite de la technologie de l'information et d'Internet en prenant les mesures suivantes :
 - créer de nouveaux produits;
 - concevoir des outils de marketing et de distribution;
 - faciliter l'accès à l'information et aux possibilités d'apprentissage.
- 6.3. Appuyer les politiques du gouvernement provincial qui favorisent le développement urbain et rural.
- 6.4. Faire en sorte que les organismes régionaux de Nouvelle-Écosse (organismes de développement régional, associations régionales de tourisme, etc.) comprennent le rôle de moteur économique joué par la culture, et qu'ils adoptent une politique ou une stratégie de développement culturel.

PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

Introduction

Le plan d'action vise à faciliter le passage de l'étape de la planification à celle de la mise en oeuvre. Il prévoit deux séries de recommandations, l'une portant sur la coordination de la mise en oeuvre, et l'autre sur les priorités pour cette mise en oeuvre.

Lorsque nous passerons à l'étape suivante, nous remplacerons ce plan d'action par un plan plus détaillé qui définira les mesures à prendre et les moyens de concrétiser ces mesures.

Mesures découlant de l'élaboration de la stratégie

Le plan d'action doit miser sur les réalisations accomplies au cours de l'élaboration de la stratégie. L'Équipe d'élaboration de la stratégie, qui se composait des membres du Comité directeur et du Comité consultatif ainsi que des experts-conseils de Fourth Wave Associates :

a contribué à amorcer le dialogue sur les enjeux stratégiques touchant le développement économique du secteur culturel et à les faire mieux comprendre par tous les intervenants. Grâce à la démarche, un groupe diversifié de travailleurs, d'entreprises et d'organisations du secteur culturel est désormais prêt à aider à bâtir l'avenir et à atteindre les buts considérés comme prioritaires;

rédiger un document de stratégie qui facilitera la compréhension, la coopération et une action concertée. Nous avons désormais une vision, des buts et des engagements communs en matière d'orientation. Nous avons pour chaque but des objectifs prioritaires clairs et de nombreuses options en vue de leur atteinte;

faire accepter la formation d'un groupe qui serait chargé de suivre la mise en oeuvre de la stratégie et le développement économique du secteur culturel. Les participants nous ont expliqué que le groupe pourrait veiller aux intérêts généraux du secteur et faire du gouvernement un partenaire actif. Ils ont également précisé que certaines mesures pourraient être prises par les groupes existants ayant le mandat et le savoir-faire adaptés, mais qu'aucune organisation ne devrait avoir à elle seule l'entière responsabilité de la mise en oeuvre de la stratégie.

Ces réalisations ont apporté clarté, orientation et élan. Pour assurer la transition progressive vers une action concertée, il nous faut :

continuer sur notre lancée;

conserver les principes qui ont servi à l'élaboration de la stratégie, c'est-à-dire le

travail en partenariat, l'inclusion, le respect de la diversité, la portée provinciale et l'exploitation des leçons tirées de nos expériences;

faire preuve de responsabilité par rapport au consensus naissant et à l'intention de la stratégie, c.-à-d. envers le développement économique du secteur culturel;

faire en sorte que les avantages et les perspectives de l'ensemble du secteur l'emportent sur les intentions particulières étroites, et que tous les intervenants participent.

Il est primordial de créer un nouvel organe de coordination qui facilitera et qui suivra la mise en oeuvre de la stratégie, étant donné que le mandat du Comité directeur se termine avec la publication du présent document.

1. Recommandations pour une action concertée

Le Comité directeur formule les quatre recommandations suivantes afin de faciliter la mise au point et la mise en oeuvre de la stratégie :

Première recommandation

Créer un nouveau groupe qui sera chargé de faciliter, de coordonner et de suivre la mise en oeuvre de la stratégie du secteur culturel.

Rôle du Groupe de coordination de la stratégie :

Suivre de près la mise en oeuvre de la stratégie du secteur culturel.

- Établir une liste de priorités et un plan d'action concertée pour la mise en oeuvre de la stratégie.
- Offrir un organe central facilitant l'action concertée afin de permettre au secteur de concentrer ses efforts sur les priorités communes.
- Encourager le secteur à mener des actions et des initiatives stratégiques.
- Aider le secteur à trouver des organisateurs, des partenaires et des appuis pour la réalisation d'initiatives spécifiques.
- S'attaquer, si besoin il y a, aux nouvelles questions et priorités qui concernent l'ensemble du secteur.
- Favoriser, si besoin il y a, l'établissement de nouveaux processus de planification.
- Suivre et faire connaître les progrès accomplis, et notamment rédiger un rapport annuel sommaire sur le cheminement de la stratégie.
- Faire connaître la stratégie.

Le Groupe devrait se composer :

D'un représentant de chacune des entités suivantes : le ministère de l'Éducation et de la Culture, le ministère du Développement économique et du Tourisme, le Conseil des arts de la Nouvelle-Écosse, la Nova Scotia Film Development Corporation, et le Nova Scotia Cultural Network;

D'un représentant de chacune des composantes du cycle de création (voir page 8). Il y aurait lieu d'assurer une certaine continuité en incluant des membres du Comité directeur de la stratégie et du Comité consultatif;

Il faudrait également inviter à faire partie du Groupe des représentants de divers sous-secteurs.

Mesures à prendre :

Inviter à faire partie du Groupe des intervenants qui ont une perspective générale du secteur et qui connaissent les besoins et les intérêts de l'ensemble du secteur dans la province.

Organiser une séance d'orientation afin de familiariser les membres du Groupe avec le document de stratégie, la démarche qui a mené à l'élaboration de la stratégie, et le rôle du Groupe pour ce qui est de la coordination et du suivi de sa mise oeuvre.

Évaluer les besoins du Groupe et estimer les ressources financières qui lui seront nécessaires.

Délai d'exécution

Ces mesures doivent être prises dans les plus brefs délais. Le Groupe devrait tenir sa première réunion trois mois après la publication du document de stratégie, et se réunir ensuite de façon régulière.

Deuxième recommandation

Faire connaître la stratégie.

Mesures à prendre :

Cibler les publics qui doivent être touchés, par ex. : le secteur culturel, la population en général, le gouvernement, des entités de l'extérieur de la province, etc.

Déterminer la meilleure façon de toucher chaque public.

Concevoir le matériel de communications adapté et le diffuser selon les besoins.

Donner en permanence sur Internet de l'information concernant la stratégie.

Trouver des occasions de faire connaître la stratégie à l'ensemble du secteur, comme des activités spéciales régionales, des conférences, des assemblées annuelles, etc.

Délai d'exécution

Ces mesures doivent être prises immédiatement et se poursuivre pendant une période indéterminée.

Des activités de communications s'imposent pour lancer la stratégie et continuer de la faire connaître pendant sa mise en oeuvre. Le Comité directeur s'occupera du lancement, mais ce sera le Groupe de coordination qui, une fois mis sur pied, sera responsable du volet communications.

Troisième recommandation

Favoriser la formation d'équipes d'initiative chargées de faciliter l'action concertée.

Rôle des équipes d'initiative :

Rassembler divers intervenants du secteur afin de mener des actions, des initiatives et des projets stratégiques spécifiques.

Trouver des ressources, encourager la participation, établir des liens et prendre les mesures qui découlent de la stratégie.

Se tenir au courant de la vision, des besoins et des intérêts du secteur culturel et en être responsables.

Respecter les engagements définis en matière d'orientation dans le document de stratégie.

Aller au devant des autres intervenants du secteur culturel et élargir la participation aux initiatives, aux mesures et aux projets au sein du secteur.

Faire rapport au Groupe de coordination de la stratégie des progrès accomplis, par l'intermédiaire d'une personne désignée.

Rester en contact avec le Groupe de coordination de la stratégie pour ce qui est des questions nécessitant une surveillance et une consultation plus vastes, par ex. : les questions portant sur la défense des intérêts du secteur.

Mesures à prendre :

Constituer des équipes d'initiative qui travailleront à l'avancement de priorités spécifiques. Les équipes s'uniront à mesure que les parties intéressées s'organiseront pour agir. Elles devront tenir compte de la vision de la stratégie et

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

des engagements en matière d'orientation, et auront la responsabilité de répondre aux besoins du secteur et de veiller à ses intérêts - Le Groupe de coordination de la stratégie suivra les travaux des équipes d'initiative pour s'assurer qu'elles s'acquittent bien de cette responsabilité.

Accepter que plusieurs groupes mènent déjà une action concertée et réalisent ensemble un certain nombre d'initiatives pertinentes.

Tenir une réunion annuelle des équipes d'initiative et du Groupe de coordination de la stratégie afin de suivre les progrès accomplis.

Dissoudre les équipes une fois leur initiative réalisée et les changements souhaités introduits.

Délai d'exécution

Il faut commencer à former les équipes d'initiative dès la mise sur pied du Groupe de coordination de la stratégie.

Quatrième recommandation

Organiser un forum des intervenants clés pour étudier leur rôle dans la mise en oeuvre de la stratégie et le développement économique du secteur culturel.

« Intervenants clés » s'entend des organisations et des établissements qui ont un mandat à l'échelle provinciale et qui appuient le développement économique de l'ensemble du secteur.

Mesures à prendre :

Trouver les organismes qui pourraient parrainer et organiser le forum.

Établir un plan, un budget, une date et une liste d'organismes à inviter au forum.

Profiter du forum pour étudier les rôles, le degré d'efficacité, les efforts de coopération, les doubles emplois, etc.

Mettre en oeuvre les décisions prises d'un commun accord au cours du forum.

Délai d'exécution

Il faut organiser le forum dès qu'auront été constitués le Groupe de coordination de la stratégie et les équipes d'initiative, et que certaines mesures auront été prises pour la mise en oeuvre de la stratégie, soit environ huit mois après la formation du Groupe de coordination. Ce délai sera suffisant pour permettre un échange sur des expériences communes au cours du forum.

2. Recommandations pour une action concertée

Le tableau de la page suivante donne la liste des mesures prioritaires recommandées par but fixé. Il ne s'agit évidemment que de points de départ, qui se fondent sur les commentaires des participants à la conférence et des membres de l'Équipe d'élaboration de stratégie. Il faudra encore beaucoup de travail pour mettre en oeuvre la stratégie dans son intégralité et atteindre tous les buts et les objectifs fixés.

Le succès de la stratégie repose sur la volonté de collaborer et d'investir l'énergie et les ressources nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs définis. Certains intervenants choisiront de contribuer à l'atteinte de plusieurs buts, tandis que d'autres d'un seul. Certaines équipes d'initiative pourront concentrer leurs efforts sur une seule mesure recommandée, ou sur plusieurs à la fois. Il est certain cependant qu'aucune mesure ne sera prise sans volonté ni intérêt suffisants au sein du secteur.

Le Groupe de coordination de la stratégie doit, dès que possible, étudier la liste des recommandations, la modifier au besoin, et demander aux parties intéressées de former les équipes d'initiative. Il sera nécessaire, à plus long terme, de revoir et de mettre à jour les plans d'action, à mesure que les objectifs seront atteints et que de nouvelles questions et de nouvelles priorités se préciseront.

Les équipes d'initiative doivent fonder leurs travaux sur les quatre engagements définis en matière d'orientation pour que les actions qu'elles mèneront (1) soient ciblées de façon stratégique, (2) reposent sur des recherches, (3) contribuent à la formation de partenariats et d'alliances, et (4) servent à promouvoir et à défendre les intérêts du secteur culturel de façon plus efficace.

Mesures prioritaires

BUT	OBJECTIF	TOUTE ÉQUIPE D'INITIATIVE DOIT SE PENCHER SUR LES PRIORITÉS SUIVANTES :
1	1.1	Augmenter les fonds et les investissements nécessaires au développement d'idées, d'oeuvres et de produits nouveaux
1	1.2	Faire connaître et appliquer les droits de propriété intellectuelle et la législation sur les droits d'auteur
2	2.1, 2.2	Favoriser le développement des entrepreneurs et des petites entreprises de la culture, de l'infrastructure de commercialisation et de l'aide au marketing
2 6	2.2 6.2	Accroître le recours à la technologie de l'information et à Internet à des fins de création, de marketing et de distribution de produits culturels, ainsi que de communication et d'échange d'informations
2	2.4	Mettre en oeuvre des stratégies de tourisme culturel et développer des produits culturels axés sur le tourisme
3	3.1, 3.3	Accroître les activités de planification des ressources humaines, de formation et d'éducation à l'intention du secteur culturel
3	3.2	Assurer la stabilité et la viabilité des organismes culturels sans but lucratif
3	3.3	Veiller à la pertinence des politiques gouvernementales et de la législation concernant le secteur culturel et les travailleurs de ce secteur
4	4.1, 4.4	Organiser une campagne coordonnée de sensibilisation au secteur culturel et à ses contributions nombreuses et importantes à la qualité de la vie en Nouvelle-Écosse
4	4.2, 4.3	Augmenter les programmes d'éducation culturelle offerts de la maternelle à la 12 ^e année, ainsi que les fonds qui y sont destinés
5	5.3, 5.4, 5.5, 5.6	Rechercher et promouvoir l'investissement public et privé, les approches viables et les politiques fiscales favorables, dans l'intérêt du secteur culturel
6	6.1	Faciliter l'accès à l'information, aux travaux de recherche et aux bases de données du secteur culturel, les faire connaître et augmenter les ressources attribuées
6	6.1, 6.3, 6.4	Augmenter les ressources nécessaires au développement du secteur culturel et de son infrastructure dans les collectivités mal servies

ANNEXE A

Critères d'évaluation et de sélection

Les paramètres de ce projet comptent plusieurs exigences importantes.

Les stratégies proposées doivent :

- être axées sur les lacunes;
- augmenter la capacité et la viabilité;
- favoriser l'harmonisation des stratégies existantes;
- stimuler l'activité économique;
- préserver le caractère unique, l'excellence et la valeur intrinsèque du secteur².

Les critères d'évaluation et de sélection des options qui pourraient être proposées sont les suivants :

L'option proposée est acceptable si :

1. elle contribue à augmenter les ventes du secteur culturel;
2. elle favorise la création d'emplois rémunérateurs dans le secteur culturel;
3. elle augmente la rentabilité/les bénéfices des entreprises/des organisations du secteur culturel;
4. elle élimine les obstacles pour favoriser la croissance du secteur culturel;
5. elle a des répercussions économiques favorables, directement ou indirectement, mais pas obligatoirement sur le champ;
6. elle exploite les marchés en Nouvelle-Écosse et à l'étranger;
7. elle mise sur le caractère unique de la Nouvelle-Écosse (avantage durable sur le marché);
8. elle touche une bonne partie du secteur culturel;
9. elle touche plus d'un sous-secteur;
10. elle jette les bases du développement et consolide les réseaux de soutien;
11. elle s'intègre bien aux autres grandes initiatives stratégiques et a un effet de synergie;
12. elle favorise le partenariat à différents échelons, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur culturel;
13. elle produit de nouveaux défenseurs de la cause de la culture;
14. elle est voulue et fondée pour ceux à qui elle s'adresse et qui vont en bénéficier;
15. elle est réaliste; les bases nécessaires à sa réalisation sont déjà jetées.

² Critères tirés de la Demande de propositions

ANNEXE B

Résolutions adoptées à la conférence

Près de 250 créateurs et administrateurs du secteur culturel ont participé les 27 et 28 mars 1999 à la conférence ayant pour thème *Culture in the New Millennium: Planning Our Future* (*La culture et le nouveau millénaire : Un plan pour l'avenir*), et qui s'est tenue à l'hôtel Holiday Inn de Dartmouth. Ils y ont discuté de l'ébauche de la stratégie, qu'ils avaient pu étudier avant la conférence. Ils ont proposé toutes sortes d'idées, et sont parvenus à un consensus dans certains domaines, tandis que dans d'autres il n'y a pas eu d'accord. Le dialogue était vivant et fort intéressant, tout comme il le fut au sein des groupes de discussion qui s'étaient formés plus tôt au cours de la démarche dans toute la province.

Il est ressorti des discussions deux grandes questions : 1) l'importance de la CBC/SRC pour le secteur culturel, et 2) le rôle déterminant de l'éducation artistique et culturelle dans les écoles.

Il a donc été décidé de formuler à titre d'ébauche les énoncés suivants qui ont reçu l'assentiment de la grande majorité des participants :

1. Les participants à la conférence reconnaissent et comprennent le rôle essentiel que jouent les chaînes de radio et de télédiffusion de la CBC/SRC dans le soutien, le développement et la promotion du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse. La CBC Maritimes/SRC Atlantique offrent d'incalculables débouchés en matière de production culturelle, d'expression artistique et d'interaction avec la collectivité. La relation dynamique qu'entretient la CBC Maritimes/SRC Atlantique avec la communauté culturelle est unique au Canada et peut servir d'exemple pour le reste du pays.

Nous sommes en faveur d'une CBC/SRC forte, tant en région qu'à l'échelle nationale, qui « sauvegarde, enrichit et renforce la structure culturelle, politique, sociale et économique du Canada » (Loi sur la radiodiffusion, 1991) aujourd'hui et tout au long du prochain millénaire. Les participants à la conférence demandent une augmentation de fonds stables pour la CBC/SRC afin qu'elle puisse remplir son mandat de radiodiffuseur public au Canada.

2. Attendu que :

- La culture et les arts sont essentiels à l'éducation et à la vie;
- Les programmes artistiques et culturels ne sont pas offerts à tous les élèves;
- Les programmes artistiques et culturels offerts dans les écoles sont menacés;
- Le ministère de l'Éducation et de la Culture a demandé l'établissement d'un cadre de travail pour l'éducation artistique dans le document intitulé *Foundation*

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

for Arts Education;

Nous, les délégués à la conférence organisée en vue de l'élaboration de la stratégie du secteur culturel de la Nouvelle-Écosse, exhortons les dirigeants et les administrateurs des conseils scolaires de prendre les mesures nécessaires pour faire de l'éducation artistique et culturelle une composante régulière des programmes d'études offerts à *tous* les élèves de *toutes* les écoles de la Nouvelle-Écosse.

ANNEXE C

• Remerciements et liste des participants

Le Comité de gestion aimerait remercier de leur aide et de leur appui supplémentaires les personnes et les organisations suivantes :

Agence de promotion économique du Canada atlantique
Cathy Durdle
Colchester Historical Museum
Dalhousie University Arts Centre
Debbie Ross
Deborah Windsor
Ministère du Patrimoine canadien
DesBrisay Museum
Doreen Upshaw
Gay Harley
Halifax North Memorial Regional Library
Inverness County Council of the Arts
Karen Gilhen
Kurt Lutes
Marcel McKeough
Margaret Galloway
Margaret Hoyle
Marianne Ward
Nancy Roberts Design
Natalie Collins
Neptune Theatre
Mike Graham
Noella Samson
Conseil des arts de la Nouvelle-Écosse
Nova Scotia Cultural Network
Ministère du Développement économique et du Tourisme de la Nouvelle-Écosse
Ministère de l'Éducation et de la Culture de la Nouvelle-Écosse, Division des affaires culturelles
Nova Scotia Designer Crafts Council
Musée de la Nouvelle-Écosse
Archives provinciales de la Nouvelle-Écosse
Bibliothèque provinciale de la Nouvelle-Écosse
Olivia Ross

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

Pamela Roy
Ray Whitley
Saint Francis Xavier University Enterprise Development Centre
Sandy Mills
Silicon Island Art and Innovation Centre
Symphony Nova Scotia Players' Association
Université Sainte-Anne

Coordonnatrice adjointe du projet

Line Goguen-Hughes

Invitée d'honneur à la conférence

Jan Miller

Rapporteuse des discussions à la conférence

Jocelyn Harvey

Divertissement offert à la conférence

Alderney School Singers
Bill Carr
Black River Productions
Cathy Martin
CBC Television
Christine Feierabend
Kumba African Percussion Ensemble
Lindsay Todd
Margaret Tse-Perron
Marise Vachon
Shimon Walt
Suzanne Lemieux
Wendy Mackey

Bénévoles ayant travaillé à la conférence

Jordan Colwell
Gareth Griffiths
Vicki Henrikson
Caitlin MacIsaac
Adrianna MacKenzie
Carla-Ann Oud
Amanda Pape
George Pape
Manfred Pape
Gina Stack

Photographes de la conférence

Ginelle Levesque
Caralee McLellan

STRATÉGIE DU SECTEUR CULTUREL DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

Participants à l'élaboration de la stratégie

Betty Ann Aaboe-Milligan	Jaci Clements	Bobbie-Lynn Hall
Adriane Abbott	Rob Cohn	Leah Hamilton
Liz Addison	Ian Colford	Charlotte Wilson Hammond
Leslie J. Adamson	Paul Collins	Audrey Hanrahan
Suezan Aikins	Rebecca Colwell	Susan Hanrahan
Emmy Alcorn	Jocelyne A. Comeau	Gay Harley
Ina Amirault	Marie Comeau	Bernard Hart
Alan Andrews	Steve Comeau	Jocelyn Harvey
Dee Appleby	Jane Condon	Gay Hauser
Aida Arnold	Terri Cormier	Chris Heide
Daniel Aucoin	Barry Cowling	Anneke Henderson
Marie Aucoin	Clary Croft	John Hennigar-Shuh
Yvon Aucoin	Stephen Cross	Peter Henry
Ninette Babineau	Roger Cuzner	John Hillis
Valerie Bachynsky	Paula Davis	John Hobday
Victoria Baldwin	Sandra Dennis	Linda Hodgins
Taiya Barss	Eugene Denny	Gail Holdner
Margaret Bateman-Ellison	Karen Diadick-Casselmann	Mary-Jane Hopfner
Robbie Bays	Charlie Dixon	Sheilagh Hunt
Matthew Beattie	Fran Dorsey	Susan Hunter
Joline Belliveau	Rosemary Doubleday	Meredith Hutchings
Nadine Belliveau	Addy Doucette	Michelle Inglis
Wendy Bergfeldt	Mary Anne Ducharme	David Irvine
John Bird	Don Duchene	Martine Jacquot
Allison Bishop	Susan Dunn	Sheila Jans
Weldon Bona	Karen Dunning	Karen Jans
Wayne Boucher	Marlene Dykens	Ingrid Jenkner
Julie Boudreau	Peter Dykhuis	Kelly Jerrott
Dianne Bourgeois	Pam Edmonds	Robin Johnston
Jean-Rene Bourgeois	Iris Elliot	Jasmine Jones
Ronald Bourgeois	Shelley Fashan	Sheri Jones
Jamie Bradley	Eric Favaro	Svava Juliusson
Bev Brett	Mary Fedorchuk	Nancy Keating
John Brett	Lorraine Fennell	Russell Kelley
Richard Brezet	David Flemming	Pamela Kinsman
Jennyfer Brickenden	Bill Forbes	Patricia Kipping
Dean Brinton	Vito Forgione	Doug Kirby
Sara Brodie	Shannon Forrester	Peter Kirby
Douglas Arthur Brown	Susan Foshay	Marie Koehler
Chris Bryant	Joella Foulds	Dr. Seana Kozar
Ron Bulmer	Mark Frison	Didier J. Kuba-Kusuti
Scott Burke	Paul Daniel Gallant	Lennart Krogoll
Debra Burleson	Francois Gaudet	Michael Andreas Kuttner
Barbara Cameron	Peter Giffin	Anne Ladouceur-Séguin
Barbara Campbell	Normand Godin	Patrick Lamey
Bruce Campbell	Line Goguen-Hughes	Tony Lamport
Irvin Carvery	Kim Goldsmith	Selena Landon
Cindy Cassidy	Joleen Gordon	Darrell Landry
Al J. Chaddock	Duncan Gould	Carol Langille
Winnie Chafe	Holley Grant	Janet Larkman
Claude Chaloux	Catherine Gray	Katherine Larter
Susan Charles	Sandy Greenberg	Laurent Lavoie
David Christianson	Troy Greencorn	Barbara LeBlanc
Peter Christmas	Peter Guildford	Père Maurice LeBlanc
Janet Clark	Shelley Gullikson	Albert Lee

Angus Lefort
Lee Lewis
Penny Lighthall
Wendy Lill
Neal Livingston
Jim Logan
James Lorimer
Mary Elizabeth Luka
Kurt Lutes
Allan Lynch
Rod MacArthur
John D. MacCulloch
Brian MacDonald
Darlene MacDonald
Donna MacDonald
Elizabeth MacDonald
Grant MacDonald
Max MacDonald
Rita Lamontagne MacDonald
Sharon MacDonald
Carol MacDougall
Monica MacDougall
Frances MacEachen
Sheldon MacInnes
Burton MacIntyre
Len MacKeigan
Donna MacKenzie
Shelagh Mackenzie
Tony MacKinnon
Cathy MacLean
Charles MacLean
Karen MacLeod
Kenzie MacNeil
Teresa MacNeil
Dawn MacNutt
Sam MacPhee
Jim MacSwain
Andrew MacVicar
Christine Macy
Dave Mahalik
Ken Maher
Jan Marontate
Lynda Marsh
Nicholas Marsh
Susan Marsh
Dr. George Marshall
Debbie Martell
Cathy Martin
Fred Mattocks
Brian McCormack
Rosemary McCormack
Virginia McCoy
Rick McCready
Donna McCready
Gillian McCulloch
Mike McFetridge
Heather McGean
Matt McGuire
Michele McKenzie
Marcel McKeough
Leslie McLaughlin
Keith McPhail

Ivan Melanson
Amy Melmock
Randy Miller
Carole Milligan
Dianne Milligan
Judith Shiers Milne
Denise Moore
Diane Moore
Bruce Morel
Dr. Robert J. Morgan
Basil Mortley
Jenny Munday
David Murdoch
Michael Murray
Barbara Nehiley
Susan Newhook
Jim Nichols
Gwen Noah
Dan Norris
Mern O'Brien
Trina O'Brien-Leggott
Dr. Sharon Oliver
Laurie Omstead
Pat O'Neil
Marie Palmer
Marion Pape
Henri-Dominique Paratte
Jeffrey Parker
Skylan Parker
John Patterson
Teena Paynter
Ray Peddle
Janet Pelley
Catherine Phoenix
Ellen Alex Pierce
Tiiu Poder
Anita Price
Joan Prosper
Tony Purchase
Anna Rail
Gillian Reddyhoff
Felicity Redgrave
Julia Redgrave
Darcy Rhyno
Colin Richardson
Barbara Richman
Anthony Ring
Bernard Riordon
John Andrew Robertson
John Robinson
Paul Robinson
Tanis Rodiuk
Samuel Rogers
Christine Ross
Ivor Rothwell
Eric Ruff
Margot Rumley
Donn Sabeau
Charles Salmon
Marlene Sampson
Heather Sanft

Brian Segal
Cathy Seiler
Gary Selig
Adrian Shaw
Wendy Shea
Anne Simpson
Carol Sinclair
Norene Smiley
Bernie Smith
Johanna Smith
Bea Solyom
Rustum Southwell
Mary Sparling
James St. Clair
Kay Stanfield
Michael Steinitz
Virginia Stephen
Candace Stevenson
Sheila Stevenson
Jim Stewart
Rachel Sullivan
Jean-Philippe Tabet
Heather Taylor
Beverly Tennyson
Andrew Terris
Betty Thomas
Susan Tileston
Linda Travis
Margaret Tse-Perron
Kathleen Tudor
Rebecca Tudor
Sybil Turnbull
Chris Tyler
Marise Vachon
John Vandermeulen
Ann Verrall
Mary Vingoe
Joan Waldron
Gary Walsh
Peggy Walt
Marianne Ward
Jim Watson
Joan Watson
Rachelle Watts
Peter Webster
J. Randall Wedge
Trina Whitehurst
Michael Wile
Megan Williams
Alan Wilson
Caroline Wilson
Deborah Windsor
Linda Winham
Jeff Winship
David Witherly
Tanya Wolstenholme
Susan Wood
Christopher Worth
Bette Wrathall
Lois K. Yorke
Peter Zimmer